

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Siret Soolo

**ORGANISATSIOONI  
SISEKOMMUNIKATSIOONI JA  
TÖÖRAHULOLU VAHELISED SEOSSED AS  
PAJO NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Jaana Kikas

Kaasjuhendaja: lektor Gerda Mihhailova

Pärnu 2015

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni ja töörahulolu teoreetilised käsitlused .....	5
1.1. Töörahulolu olemus ja mõju organisatsioonile .....	5
1.2. Organisatsiooni sisekommunikatsioon ja kommunikatsioonikliima .....	11
1.3. Töörahulolu ja sisekommunikatsiooni vahelised seosed ning mõõtmise mudelid .....	19
2. Kommunikatsiooniga rahulolu uuring ettevõttes AS Pajo .....	26
2.1. AS Pajo tutvustus ja rahulolu problemaatika .....	26
2.2. Sisekommunikatsiooni uuringu meetoodika ja analüüs .....	28
2.3. Sisekommunikatsiooni uuringu järeldused ja ettepanekud .....	37
Kokkuvõte .....	42
Viidatud allikad .....	44
Lisad .....	49
Lisa 1. Intervjuud AS Pajo tootmisjuhi, meistri ja tegevjuhiga .....	49
Lisa 2. AS Pajo ankeetküsitluse küsimustik .....	55
Lisa 3. Sisekommunikatsiooni ja töörahulolu uuringu korrelatsioonanalüüs .....	61
Summary .....	63

## SISSEJUHATUS

Organisatsiooni edukus sõltub paljuski sellest, kui innukalt töötajad oma ülesannetesse suhtuvad. Selleks, et töötajatel tekiks soov organisatsiooni eesmärkide saavutamisele omalt poolt võimalikult hästi kaasa aidata, peavad nad olema teadlikud sellest, mis ettevõttes toimub - kuidas on töö korraldatud, millised on ettevõtte eesmärgid ja arendusplaanid, mida töötajatelt oodatakse ja kuidas neid hinnatakse. Tänapäeva keskkonnas, kus info hulk kasvab ja muutused toimuvad kiiresti, omandab kommunikatsiooni efektiivne ja süsteemne korraldamine üha suuremat tähtsust. Organisatsiooni edukus, efektiivsus ja töötajate rahulolu sõltuvad teatud määral sellest, kui võrd informeeritud on töötajad organisatsiooni eesmärkidest ja oma tööülesannetest ning rollist ja sellest, kuidas on töötajad motiveeritud organisatsiooni eesmärke saavutama. Vastastikune mõistmine ja arusaamine organisatsiooni ja tema töötaja vahel saab ainult piisava, avatud ja vastastikuse infovahetuse tagajärjel ning mõjub hästi töötajate töörahule ja töö efektiivsusele.

Organisatsioonide probleemiks on sisekommunikatsiooni ebaefektiivsus, info ei jõua inimeseni kelleni peab ja kui jõuab, siis kaastöötajate kaudu, mis ei ole täpne ja võib infost, mida taheti edastada erineda. See viib selleni, et tööga rahulolematuse suureneb, mis väljendub tööliste lahkumisena. Kõik see aga mõjutab organisatsiooni efektiivsust.

AS Pajo põhiliseks tegevusalaks on trüki- ja reklaamteenuste osutamine Eestis ja välisriikidele. AS Pajo probleemiks on madal töörahulolu ja rahulolematuse sisekommunikatsiooniga, mis on toonud kaasa töötajate lahkumise. Bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja sisekommunikatsiooniga rahulolu seosed töörahuloluga, selleks et teha ettepanekuid AS Pajo sisekommunikatsiooni ja personali töörahulolu parendamiseks.

Uurimisülesanded:

- saadakse teada sisekommunikatsiooni käsitlest;
- saadakse ülevaade töörahulolust ja selle mõjust organisatsioonile;
- saadakse teada sisekommunikatsiooni seostest töörahuloluga;
- saadakse teada organisatsiooniga rahulolu mõõtmise meetoditest;
- viiakse läbi uuring selgitamaks välja personali rahulolu ettevõtte sisekommunikatsiooniga ja töörahuloluga;
- teostatakse analüüs, et teha ettepanekuid AS Pajo sisekommunikatsiooni parendamiseks.

Bakalaureusetöö koostamisel kasutatakse erinevaid teadusartikleid ja raamatuid. Kasutatakse mitmete erinevate teoreetikute väiteid ja välja töötatud teooriaid: Vos ja Schoemaker (2001), Downs ja Hazen (1977), Nakra (2006), Meyer ja Allen (1991).

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist, millel on kolm alapeatükki. Uurimisülesannetest lähtuvalt selgitatakse esimeses alapeatükis töörahulolu olemust ja selle mõju organisatsioonile. Teises peatükis selgitatakse organisatsiooni sisekommunikatsiooni mõistet ja olemust ning miks see on ettevõttele oluline, samuti selle liikumise kanaleid ja sõnumite suundi. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja seosed töörahulolu ja sisekommunikatsiooni vahel ning räägitakse täpsemalt nende mõõtmise mudelitest. Teine peatükk keskendub uuringuga seonduvale, tuues esimeses alapeatükis välja uuritava ettevõtte tutvustuse ja hetkeolukorra ülevaate. Teine alapeatükk koosneb uuringu metoodikast ja tulemuste analüüsist ning kolmas alapeatükk keskendub tulemuste analüüsi põhjal tehtavatele järeldustele ja ettepanekutele.

# **1. ORGANISATSIOONI SISEKOMMUNIKATSIOONI JA TÖÖRAHULOLU TEOREETILISED KÄSITLUSED**

## **1.1. Tööraahulolu olemus ja mõju organisatsioonile**

Tööraahulolu puudutab kõiki inimesi, kes tööl käivad. Töö, mis inimesele meeldib ja töökeskkond ning vahendid, mis võimaldavad tööd hästi teha, panevad aluse efektiivsele tööle. Rahulolevad töötajad on õnnelikumad ka üldiselt oma elus ning seetõttu on oluline mõista, millest tööraahulolu tekib ning kuidas on võimalik seda suurendada.

Rohkem kui pooled tööealised täiskasvanud veedavad suurema osa oma ärkvelolekust tööl. Tööraahulolu on oluline teema, kuna selle mõistmine ja vastavate praktiliste meetmete kasutuselevõtmine aitavad parandada inimeste elukvaliteeti ja seeläbi tõsta ka organisatsioonide efektiivsust. (Judge, Klinger 2008: 393)

Pühendumuse tagamine ja väärtuslike töötajate hoidmine on väga olulised stabiilsuse saavutamise ja kuluka tööjõu voolavuse vähendamise seisukohalt. Töötajad, kes on tööga rahul ja pühendunud, samastuvad organisatsiooni eesmärkidega ja soovivad organisatsiooni edasi jääda. Tööraahulolu uurijad väidavad, et organisatsioonid, kus töötajad on rahulolevad, on edukaimad, kuna rahulolematud töötajad on madalama produktiivsusega ja pühendumusega ning töökeskkonnas vähem toetavad, vähem koostööaltid, kalduvad rohkem negatiivsele käitumisele nagu töölt puudumine, sabotaaž, spionaaž, ressursside raiskamine, vargus ja vägivald. (Robbins, Judge 2007: 509) Mitmed uuringud leiavad, et õnneliku töötaja töösooritused on paremad. Hawthorni uuring 1930ndatel tõestas seost tööraahulolu ja töö tulemuslikkuse vahel ja metaanalüüs näitab samuti, et tööraahulolu ja töötulemuste vahel on märkimisväärne seos (Judge 2009: 58).

Töörahololu abil saab mõõta, kas töötajad on rahul ja õnnelikud ning täidavad oma vajadusi ja soove töökohal. Inimsuhteid organisatsioonis uuris Austraalia päritolu professor ja psühholoog Elton Mayo. Tema 1930-ndatel Hawthorne-i tehase töötajate seas läbi viidud uuringud sisaldasid muuhulgas töötingimuste ja tööviljakuse vastastikuse mõju uurimist. Täpsemalt katsetati, milline on efekt tööviljakusele muutes töökeskkonnas valguse intensiivsust. Tulemused näitasid, et ruumis, kus valguse intensiivsust suurendati, tõusis tööviljakus. Sama tulemus oli ka valguse hämardamisel, mis ei olnud ootuspärane. (Hindle 2008: 272) Tehases viidi läbi ka massiintervjuud, mille tulemusena sooviti välja selgitada tegurid, lisaks füüsilisele keskkonnale, mis aitasid kaasa tootlikkusele. See uuring viis järeldusteni, et osalejate moraal oli eksperimendi ajal kõrge ning töötajad tundsid end eriliselt, kuna neile pöörati tähelepanu. Katsete käigus täheldasid uurijad töötajate vahel häid suhteid ning grupis töötamise nautimist. Grupidünaamika ning –normid aitasid tootlikkuse suurenemisele kaasa. (Kermally 2005: 19)

Hawthorne-i uuringute põhjal saab järeldada, et (Kermally 2005: 19):

- organisatsioonidel on olemas „inimfaktor“;
- juhendamise kvaliteet kujundab töömoraali;
- töömotivatsiooni mõjutavad ka muud tegurid lisaks füüsilisele keskkonnale;
- töötajate seas kujunevad mitteformaalsed grupid, mis mängivad olulist rolli inimeste käitumise mõjutamises;
- ise kujunenud mitteformaalsetel gruppidel on suurem mõju, kui formaalsetel;
- inimeste käitumine võib erineda töötades grupis või individuaalselt;
- töötajate suhtumine ja tunded mõjutavad töö tulemuslikkust.

Inimsuhete koolkonna teoreetikute (sh Mayo) uuringud viisid motivatsiooniteooriateni, mida omakorda loetakse inimressursi teooriate aluseks. Frederick Herzbergi „Kahe-teguri teooria“ (vaata tabel 1 lk 7) on üks kirjanduses enim kajastust leidnud töörahololu- ja motivatsiooniga seotud teooriatest, mille kohaselt saab inimestel eristada kahte tüüpi põhivajadusi. (Lundberg 2009: 891) Esimest gruppi vajadusi nimetas Herzberg hügieenilisteks, mida mõjutavad töö füüsiline ja psühholoogiline keskkond. Siia kuuluvad otseste juhtide kompetentsus, inimestevahelised suhted, füüsiline töökeskkond, palk, firmapoliitika, hüvitised ja töökoha turvalisus. Kõik need tegurid

on seotud töökeskkonnaga ning ei ole otseselt motiveerivad. Kui hügieenitegurid on ebasoodsad, on tulemuseks tööga rahulolematust. Seevastu, kui hügieenivajadused on rahuldatud, siis on kõrvaldatud tööga rahulolematuse tegurid, mis aga ei taga töörahulolu. Herzberg uskus, et hügieenifaktorid ei tekita ise tööga rahulolu, kuid aitavad ennetada rahulolematust. (Furnham 2011: 334)

Teise gruppi kuuluvad motiveerivad tegurid või –vajadused. Siia kuuluvad saavutus, tunnustus, töö iseloom, vastutus ja edutamine. Kui hügieenitegurid keskenduvad töökeskkonnale, siis motiveerivad tegurid on seotud töö iseloomuga ning –tulemustega. Kahe-teguri teooria järgi viivad töörahuloluni need tegurid, mille läbi indiviid saab rahuldada eneseteostusvajadusi töökohal. (*Ibid* 2011: 335) Herzbergi teooria tähendus peitub selles, et tavaliselt võetakse rahulolu ning rahulolematust vastanditena ehk mis pole rahulolu tekitav, peab tekitama rahulolematust. Inimeste käitumise mõistmiseks töökohal on õige arusaam hoopis järgmine: töörahulolu vastandiks on töörahulolu puudumine, mitte tööga rahulolematust. Tööga rahulolematuse vastandiks on rahulolematuse puudumine. (Kermally 2005: 44-45)

**Tabel 1.** Hügieeni ja motivatsioonitegurid

Motiveeritavad tegurid	Hügieenitegurid
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arenguvõimalused</li> <li>• Tunnustus</li> <li>• Rahulolu oma tööga</li> <li>• Ametialane vastutus</li> <li>• Edutamine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Töötingimused ja -keskkond</li> <li>• Töötasu</li> <li>• Lisasoodustused</li> <li>• Firma poliitikad</li> <li>• Läbisaamine kolleegidega</li> <li>• Staatus</li> <li>• Turvalisus</li> </ul>

Allikad: Herzberg, Tietjen, Myers 1998.

Hügieenivajadused peavad saavutama kõigepealt teatud taseme tagamaks, et motivatsioon ei ole langenud ning seejärel tuleb rohkem tähelepanu pöörata motivaatoritele. Paljud juhid aga loodavad oma töötajaid piisavalt motiveerida vaid hügieenifaktorite abil, mis on Herzbergi hinnangul vale ning ebaefektiivne. (Kermally 2005: 45)

Töörahulolu on modelleeritud järgneva valemiga (Judge, Klinger 2008: 400):

$$(1) \text{ rahulolu} = (\text{vajadused- olemasolev}) \times \text{olulisus}$$

Mudeli kohaselt kujundavad rahulolematust lahknevused selle vahel, mida tööst oodati ja mida saadi vaid juhul, kui tegurid on töö tegijale olulised. Kuna rahulolu kujunemisel on olulised töö erinevad küljed, korratakse valemi 1 arvutuskäiku iga töö omaduse puhul. Üldine tööga rahulolu tase saavutatakse kõikide tehete kogusummana, kaalutuna nende olulisusest inimesele. Väärtuse-taju mudeli tugevuseks on individuaalsete väärtuste ja töötulemuste erinevuse rõhutamine. Siiski, probleemseks peetakse asjaolu, et töötaja väärtused ja töö tegurite olulisus on omavahel otseselt seotud ja sarnased, mistõttu on olulisuse kaalumisel vajalik usaldusväärse mõõdiku valimine. Muuhulgas ei arvesta mudel eksogeenseid tegureid nagu sotsiaalne, majanduslik ja organisatsiooniline olukord. (Judge, Klinger 2008: 400-401)

Õiglusteooria kohaselt kujundab töörahulolu ja motivatsiooni võrdlus teistega. Töötaja hindab enda tööalast panust (haridus, töökogemused, lojaalsus, aeg) ning sellele järgnenud tulemust (töötasu, preemia, lisasoodustused) teiste sisendite ja väljunditega ning määratleb sellega, kas teda koheldakse õiglaselt. Seejuures on töötajad rahul vaid siis, kui nad tunnetavad õiglust. Ebaõiglus vähendab töörahulolu ja -panust ning viib töötaja lahkumiseni. (Skiba, Rosenberg 2011: 1)

Organisatsioonikäitumise uurimisel on silmapaistvaid tulemusi andnud eesmärgiteooria mudel. Eesmärgid on tähtsad sisendid positiivse töökeskkonna saavutamisel, meeskonnavaimu ning töösoorituse suurendamisel ning töösuhete parandamisel. (Vigoda Gadot, Angert 2007: 120) Seejuures mida keerulisem ja väljakutsuvam on eesmärk, seda tulemuslikum on sooritus. See kehtib juhul, kui indiviid on eesmärgi saavutamisele pühendunud. Eesmärgid mõjutavad tööle seatud väljakutset ja seeläbi ka rahulolu, mida töösooritaja tööst saab. (Gomez, Minambres 2012: 1224)

Judge ja Klinger (2009: 107) usuvad, et organisatsiooni jaoks kõige efektiivsem viis töörahulolu suurendamiseks on suurendada tööalaselt vaimset väljakutset, kuna põhjuslikult rahuldavad indiviidid oma vajadusi läbi vaimselt väljakutsuva töö. Teooria, mis kirjeldab kõige paremini vaimselt väljakutsuva töö olulisust töökeskkonnas on töö karakteristikute mudel. Teooria väidab, et töörahulolu saavutatakse siis, kui töö sisaldab sisemiselt motiveerivaid karakteristikuid.



Mudel keskendub viiele peamisele töö iseloomumadusele, mis tõstavad sisemist motivatsiooni (Judge, Klinger 2009: 108):

- ülesande identifitseerimine (ulatus, mil määral töötaja näeb oma tulemusi algusest lõpuni);
- ülesande olulisus (ulatus, mil määral nähakse tööd olulise ja tähtsana);
- oskuste mitmekesisus (ulatus, mil määral töö pakub erinevate ülesannete täitmist);
- autonoomsus (ulatus, mil määral on töötajal võim ja diskreetsus töö tegemise üle);
- tagasiside (ulatus, mil määral pakub töö töötajale tagasisidet töötulemuste kohta).

Töö karakteristikute mudeli kohaselt on nimetatud viie omadusega rikastatud töö rahuldavam ja töötaja jaoks motiveerivam. (Judge, Klinger 2009: 108) Tööraahulolu mõjutavad peamised tegurid on juhtimine, tagasiside ja tunnustus, töökeskkond, kommunikatsioon, töötasu ja suhted kolleegidega. Enamik tänapäeva juhte soovib, et töötajal oleks sisemine vajadus oma tööd hästi teha. Selline töötaja on entusiastlik ja edukas, kes toob kaasa oma sisemise motivatsiooni. Sisemine motivatsioon tekitab käitumise, mida juht ideaalselt töötajalt ootab. Inimene on kohusetundlik ja hoolikas ning tahab ennast täiendada. (Hiam 2003: 12-13)

Hea juht juhib efektiivselt iseennast ja oma tööd. Peter Drucker iseloomustab tõhusat juhtimist kui õigete asjade õigesti tegemist. Tema arvates efektiivsel juhil on järgmised oskused (Mänd 2008: 325):

- juhtida oma aega;
- teha valikuid, mis sobivad organisatsioonile;
- teadmised, kus ja kuidas mobiliseerida meeskonna tugevusi;
- seada prioriteete ja pidada neist kinni;
- ühendada kõik need põhimõtted efektiivse otsustusvõimega.

Juhi hoiak mõjutab suurel määral seda, kui pühendunult meeskonna liikmed töötavad. Pühendumist ei saa peale sundida, selleks saab luua soodsad tingimused. Inimesed pühenduvad meeskonnale, kui nad tunnetavad oma panust ja väärtust selle sihtide saavutamisel. (Elenurm 2010)

Tagasiside andmine ja saamine on motivatsiooni ülitähtis komponent. Õigesti ajastatud ja hästi edasi antud tagasiside innustab töötajat. Halvasti edasi antud negatiivne

tagasiside või selle puudumine demotiveerib töötajat. (Brooks 2008: 85) Tunnustamine ja kritiseerimine on kaks olulist juhtimisvahendit. Kiitus ja tunnustus suurendavad töötaja enesekindlust, initsiatiivi ja usku oma võimetusse, arendavad loovat suhtumist oma töösse ning austust töödistsipliini vastu. (Aedma 2011: 11)

Heade töötulemuste saavutamiseks vajatakse usalduslikku töökeskkonda. Töötajatel peab olema võimalus üksteisest sõltuda ja seda saab saavutada ainult läbi usalduse. Teades, et on võimalik oma kolleegi usaldada, saavutatakse paremaid tulemusi. Usaldus innustab ja lisab energiat, läbi selle saavutatakse tööga rahulolu, koostöö sujub pingevabamalt, ideede jagamine muutub tavapärasemaks ja ei kardeta teha vigu. Usalduslikumas keskkonnas saadakse keskenduda tööle, ollakse produktiivsemad ja soovitakse tööle tulla. (Reina et al 2006: 25)

Samuti on organisatsiooni liikmed usalduslikumas keskkonnas valmis rohkem pühenduma, neil on soov avameelsemalt väljenduda, teiste ideid ära kuulata ja neist lähtuda. Informatsiooni ei peideta, vaid jagatakse. Aktsepteeritakse üksteise tugevaid ja nõrku külgi ning kasutatakse ära grupiliikmete teadmisi ja oskusi. (Oakland 2006: 35)

Juhid peavad olema valmis jagama pidevalt informatsiooni ja kaasama oma töötajaid ettevõtte juhtimisse, läbi selle on võimalik suurendada tööviljakust ja ettevõtte kasumlikkust. Et inimesed töötaksid efektiivsemalt ja entusiastlikumalt, on oluline, et nad teavad, mis ettevõttes toimub. Samuti peavad töötajad edastama informatsiooni juhtidele, mis on vajalik otsustamiseks ja probleemide lahendamiseks. (Reina *et al* 2006: 55)

Töötajatel on oluline teada mitte ainult tööga seotud infot, vaid kogu ettevõtet puudutavat informatsiooni. Puudulik info tekitab väärarvamusi, kuulujutud ja keerdkäike pidi saabunud informatsioon raiskab igapäevaülesannetele mõeldud aega ja energiat. Informatsiooni juhtimine on juhtidele suur väljakutse, kuna nad peavad töötajateni viima olulist informatsiooni, samas jättes saladuseks konfidentsiaalse info, mis on ettevõtte seisukohast salastatud. (*ibid*: 57)

Kommunikatsioonihäire puhul ebatäpse või eksitava info andmine võib põhjustada motivatsiooni languse. Paljud organisatsioonisisised probleemid leiavad aset

kommunikatsioonitõrgete tõttu. Kommunikatsiooni edendamise mehhanismid on (Tidd *et al* 2006: 502):

- ametikohtade rotatsioon ja töölähetused;
- ristfunktsionaalsed meeskonnad ja projektid;
- strateegia väljatöötamine ja analüüsi koosolekud;
- meeskonna infotunnid;
- mitmesugused meediumid, nagu teadetetahvlid, e-post, sisevõrgud, ettevõtte siselehed, ümarlauad jne.

Sissetuleku osa inimeste töise tegevuse mõjutajana sõltub paljudest teguritest nagu väärtushinnangud, vajadused ja keskkonnategurid. Selleks, et raha kujuneks motiveerivaks teguriks, peab see inimeste jaoks oluline olema. On tähtis, et töötaja tunneks vahetut seost tegevuse tulemuste ja saadava rahalise tasu vahel. (Vadi 2004: 98)

Tööraahulolu on organisatsioonikäitumise ja juhtimise kontekstis oluline aspekt, mis on põhjuslikult pidevalt uurijate huviorbiidis. Tööraahulolu seletavad erinevad teoreetilised käsitlused, mille abil mõista rahulolu ja motivatsiooni kujunemist. Tööraahulolu on oluline ka üldise eluga rahulolu määratlemisel, sest suurem osa täiskasvanueast veedetakse tööd tehes. Töötaja suhtumist ja rahulolu oma töösse kujundab nii ümbritsev keskkond, erinevad töö iseloomujooned, aga ka töötaja isiksuseomadused. Tööraahulolu uurimine, hindamine ja tõstmine on oluline nii organisatsiooni kui indiviidi seisukohalt. Rahulolev personal aitab ettevõttel areneda ning tõstab organisatsiooni toimimise efektiivsust.

## **1.2. Organisatsiooni sisekommunikatsioon ja liikumise suunad ning kommunikatsioonikliima**

Organisatsiooni sisekommunikatsioon hakkas levima 20. sajandi keskpaigas äri sektoris. Sisekommunikatsioon ilmnes organisatsioonides loomulikult ka juba varem, kuid tähelepanu hakati pöörama sellele alles 20. sajandi keskpaigas. Selle arengu ning leviku peamisteks eeldusteks olid küsimused organisatsioonis liikuva informatsiooni ning kasutatavate kommunikatsioonikanalite kohta enne kõike erasektori ettevõtetes. (Cheney 2007: 80)

20. sajand oli igas mõttes maailma ajaloos revolutsiooniline ning seda ka organisatsiooni kommunikatsiooni valdkonnas. Kommunikatsioon kui omavahel suhtlemine, on olnud inimtegevuse üheks osaks juba aegade algusest. Pole vahet kas suhtlemiseks kasutatakse mobiiltelefoni või suitsusignaale – oluline on, et saatja sõnum jõuaks vastuvõtjani.

Organisatsioonid baseeruvad koostööl ja erinevad üksused sõltuvad üksteisest saavutamaks ühist eesmärki. Sisekommunikatsioon on vajalik organisatsiooni funktsioneerimiseks, koostöö eeldab informatsiooni vahetust. Efektiivseks töösoorituseks on vajalik motiveeritus, mida saab parandada efektiivse kommunikatsiooniga ning kommunikatsioon aitab läbi viia vajalikke muutusi organisatsioonis.

Organisatsioonikommunikatsioon on üks funktsioonidest, mida ettevõttes kasutatakse probleemide lahendamiseks ning ennetamiseks. Varasemalt olid finants-, turundus- ja personalitöö peamised domineerivad funktsionaalsed alad. Tänapäeval on muutunud oluliseks hinnata ka ettevõtte funktsioone kommunikatsiooni vaatenurgast, seda ühisest sõltuvusest ühiskonna arenguga. Sellest tulenevalt peab tippjuhtkond omama piisavalt teadmisi. (Vos, Schoemaker 2004: 19) Kommunikatsiooni korraldus peab muutuma käsikäes organisatsioonist väljaspool toimuvaga, seega on oluline olla kursis uute lahenduste ja teooriatega antud vallas.

Organisatsiooni kommunikatsiooni võib defineerida kui sõnumite teatavaks tegemist ja nende interpreteerimist saajate ehk erinevate allüksuste poolt. Organisatsioon sisaldab kommunikatsiooni allüksuseid ehk osakondasid, mis on jaotatud üksteise suhtes hierarhiliselt, ning need toimivad ühtses keskkonnas. Organisatsiooniline kommunikatsioon toimub siis, kui vähemalt üks selle töötajatest tõlgendab mingit sõnumit või informatsiooni. Uurides kommunikatsiooni organisatsiooni liikmete vahel, tuleb vaadelda mitmeid transaktsioone, mis kõik leiavad aset korraga. Organisatsiooni liikmete vahelist kommunikatsiooni kujundavad nende omavahelised suhted. Samas juhib nende inimeste mõtlemist, otsuseid ja käitumist regulatsioonid ja reeglid. Erinevatel inimestel on erinev suhtlemise, korralduse ja juhtimise stiil, erinevad motiveerijad, erinev haritus ning töökogemus jne. See kõik moodustab kokku organisatsiooni kommunikatsiooni süsteemi. (Pace, Faules 1994: 21)

Sarnast organisatsiooni kommunikatsiooni süsteemi, kirjeldavad ka Vos ja Schoemaker, kelle arvamus on, et kommunikatsioon ei ole lihtsalt organisatsiooni kommunikatsioonijuhi üks tööülesanne, vaid see peab olema sama tähtis kõigile organisatsiooni liikmetele ning kommunikatsiooniga tegelevad töötajad peaksid innustama teisi töötajaid suhtlemisele ja tagama ka selle, et need inimesed omakorda on võimelised sama tegema. (Vos, Schoemaker 2004: 19) Organisatsioon on mis tahes sektoris või elualal ühiste eesmärkide nimel tegutsev inimeste rühm. Mida paremini rühm üksteist ja ühiseid eesmärke mõistab, seda tulemuslikumaks kujuneb nendes ühine tegevus eesmärkide saavutamise nimel. Selleks, et tänapäevastes tingimustes edukas olla, peab kahe-suunaline pidev kommunikatsioon olema organisatsiooni kõikidesse tegevustesse sisse planeeritud ja ka tähtsustatud. Tänapäeval on organisatsioonid väga erisugused ja sisekommunikatsiooni ülesanded aastatega mitmekesistunud.

Kommunikatsioon on oluline juhtide ja alluvate vahel, tihti peale ei näe juhid sisekommunikatsiooni tähtsust mõlemast vaatenurgast vaid ainult endi omast. Welch ja Jackason (2007) väidavad, et informatsiooni edastamisel töötajatele kommunikatsiooni kanalite ja sisu eelistuste kohaselt on vajalik lähtuda töötajate vajadustest. (Welch, Jackason 2007: 187) Oluline on leida sobivaim viis ja seda pigem töötajate, kui juhtide seisukohast. Truss (2006) leidis, et 25% töötajatest ütlevad, et nende juht paneb neid harva või mitte kunagi tundma, et nende tehtud töö oleks organisatsioonis oluline. (Ruck, Welch 2005: 295) Selline käitumine muudab töölise passiivseks ja teda huvitab üha vähem organisatsiooni käekäik, kuna ta ei tunne ennast selles vajalikuna, sellepärast tulebki organisatsioonis pöörata tähelepanu töötajatele, sellele kuidas nendega suhelda ja neid ennast vajalikuna panna tundma.

Meeles tuleb pidada, et kommunikatsioon on juhtimisfunktsioon, mille teadlik rakendamine aitab organisatsiooni liikmetel astuda ühte jalga ehk toimida organisatsioonina. Äripäeva (2012) järgi võib tõeliselt tulemuslikuks sisekommunikatsiooni hinnata siis, kui n-ö eesliinil töötaja lähtub oma töös organisatsiooni eesmärkidest ja väärtustest, mis ka kliendini jõuavad.

Kuigi organisatsiooni sisekommunikatsiooni kohta käivaid kirjeldusi on palju, peab autor oluliseks keskenduda ka organisatsiooni sisekommunikatsiooni eesmärgile. Farance, Monge ja Russell ütlevad, et kommunikatsiooni eesmärk on aidata

organisatsiooni eesmärkide ja ülesannete täitmisel, täpsemalt sisaldab kommunikatsioon töö, talitluse, motivatsiooni, integratsiooni ja innovatsiooni sõnumeid. (Pace, Faules 1994: 23) Aune Past (2009) jagab seda arvamust, öeldes: "Sisekommunikatsiooni eesmärk peab olema organisatsiooni sihtide saavutamine, organisatsiooni edu tagamine". Vos ja Schoemaker (1999) annavad ülevaate, miks on vaja organisatsiooni siseselt kommunikatsioonile tähelepanu pöörata. "Esiteks peavad kõik organisatsiooni liikmed kursis olema organisatsiooni tegevusega. Efektiivse ja kasumliku tegevuse tagamiseks on tarvilik teada ettevõtte struktuuri ning seda, millega erinevad osakonnad tegelevad. Teiseks on tarvilik töötajatevaheline suhtlemine rahuldamiseks kõigi organisatsiooniliikmete infovajadust, kuid selleks ei piisa ühepoolsest info jagamisest, vaid on vaja tekitada dialoogi. Infovahetus loob keskkonna, kus töö efektiivsus ja kvaliteet on parem. (Vos, Schoemaker 1999: 81-82)

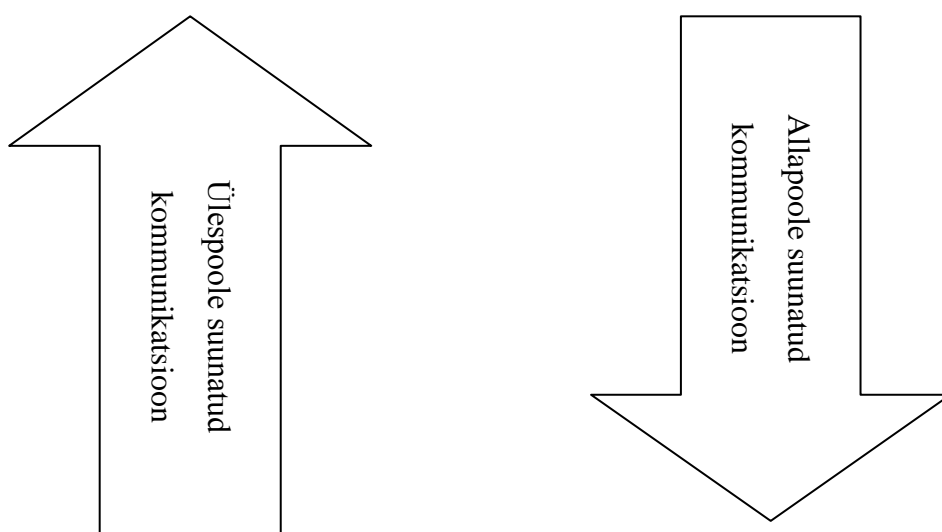
Sisekommunikatsiooni osatähtsus on pidevalt kasvanud ning mitmed teoreetikud hindavad seda isegi välisest olulisemaks. Organisatsiooni hinnatuimaks ressursiks on töötajad ning iga töötaja võib olla organisatsiooni hea tahte saadik. Kui töötajaist ei hoolita, võib tulemus olla vastupidine. Sõnum sellest, kas ühes või teises ettevõttes töötajaid väärtustatakse, jõuab kiiresti organisatsioonist välja ning uuringute kinnitusel võib mõjutada tulevaste klientide, töötajate ja investorite otsuseid.

Toimiv sisekommunikatsioon on üks meeldiva töökeskkonna loomise aluseid. Töötajate panus seatud eesmärkide saavutamiseks väheneb märgatavalt, kui nad ei tunnetata oma rolli igapäevaprobleemide lahendamisel ja pole teadlikud juhtkonna otsustest ning nende tagamaadest. Sisekommunikatsioon saab olla edukas vaid juhul, kui organisatsiooni tippjuhtkond selle tähtsust selgelt teadvustab. Organisatsiooni halb maine on väga sageli läbimõttlemata sisekommunikatsiooni tulemus, sest ettevõtte maine esmasteks kujundajateks on ettevõtte töötajad. (Äripäev 2006)

Sellist lähenemist toetab ka töö autor, lisades sellele Grunigi (1992) poolt sõnastatud arvamuse, et kommunikatsioon organisatsioonis peaks olema kahesuunaline ja dünaamiline protsess, mille eesmärgiks on osapoolte vastastikune informeeritus ja mõistmine. Seeläbi peaks suurenema töötajate ühtekuuluvustunne ja töörahulolu ning omakorda organisatsiooni eesmärkide efektiivsem täitmine. (Grunig 1992: 539) Selleks,

et sisekommunikatsiooni saaks edukalt uurida, on vaja arvestada organisatsiooni iseärasustega.

Kommunikatsioonikliima mõiste avamine on vajalik selleks, et saada aru ühest organisatsioonisuhtluse tunnetuslikust osast, mis kujundab töötajate suhtumist organisatsiooni. Järgnevalt kirjeldab ja selgitab autor kommunikatsiooni liikumise suundi (vaata joonis 1) ja nende funktsioone organisatsioonis.



**Joonis 1.** Kahesuunaline kommunikatsioon (Grunig, autori koostatud).

Kommunikatsiooni liikumise suundade käsitlemine on vajalik selleks, et leida seoseid sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel. Kommunikatsioonikliima koosneb organisatsiooni elementide tajumisest ja nende elementide mõjust kommunikatsioonile. Suhtlemise käigus teiste organisatsiooni liikmetega määratakse, veendutakse, arendatakse ja kinnitatakse mõjusid pidevalt. (Pace, Faules 1994: 101) Kommunikatsioonikliima on üks organisatsioonikultuuri pindmistest avaldumise vormidest - see on seotud psühholoogilise atmosfääriga organisatsioonis, mis on osalust soosiv ja kus hinnatakse töökeskkonna kvaliteeti, innovatsiooni ning organisatsiooni arengut. (Grunig 1992: 540) Kommunikatsioonikliima avaldab mõju töötajate

motiveeritusele ja avatusele muutusteks, samuti mõjub see kommunikatsioonile. (Virovere, Alas, Liigand 2008: 29-30)

Suhtlust soodustav kommunikatsioonikliima võimaldab teha tööd efektiivsemalt ning optimaalsemalt. Mingis kindlas ettevõttes kommunikatsioonikliimast ülevaate saamiseks tuleb jälgida töötajate omavahelisi suhteid, töötajate suhteid ülemustega ja tippjuhtkonnaga. Kommunikatsioonikliimat mõjutab ka töötajate kaasamine organisatsiooni otsustamisprotsessidesse, andes neile võimaluse tunnetada ennast olulise osana organisatsioonist. Kommunikatsioonikliimat mõjutab ettevõttes või organisatsioonis valitsev õhkkond. Virovere on defineerinud organisatsiooni õhkkonda kui seda, mida organisatsiooni liikmed kogevad. Organisatsiooni õhkkond koosneb hierarhiast, inimestevahelistest suhetest, tööst, toetusest ja tasudest. See on kogetav inimeste igapäevases töises tegevuses, ning annab ülevaate juhtimisstiilidest ja inimeste omavahelistest suhetest (Virovere, Alas, Liigand 2008: 29-30).

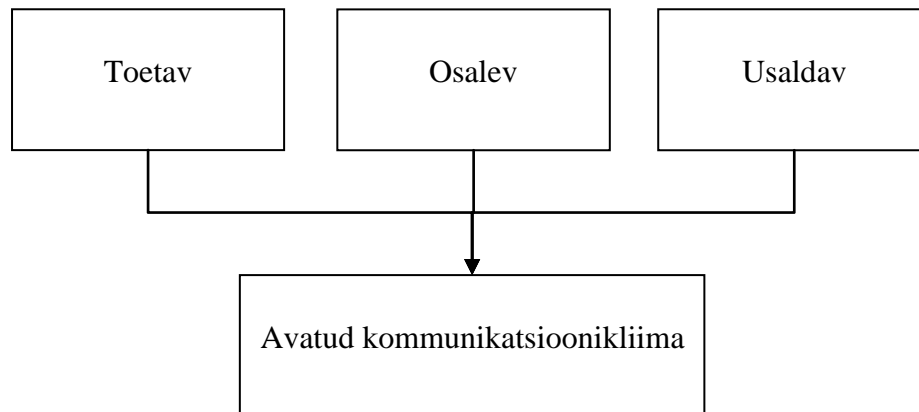
Virovere (2008) on õhkkonda, kui kommunikatsioonikliimat mõjutavat tegurit käsitlenud ka mikrokliima mõiste all. Mikrokliima kujundajateks on alljärgnevad elemendid, mille järgimine soodustab head töökeskkonda ning sellest tulenevalt ka kommunikatsioonikliimat (Virovere, Alas, Liigand 2008: 29-30):

- tegevused ja piirangud - formaalset osa töökorralduses;
- vastutus ja usaldus - kui palju antakse võimalust võtta vastutust;
- väljakutse oma töös ja kogu organisatsioonis - rõhk kaalutud riskide väljamängimisele;
- soojus - sõbralikkus, toetus, mitteformaalsed sotsiaalsed grupid;
- toetus - juhtide ja kolleegide vastastikune toetus;
- standardite olemasolu - eesmärkide ja sooritusstandardite olemasolu;
- konflikti lahendused - lahendamine või lahendamata jätmine, avalikustamine;
- kuuluvus - iseenda väärtuste tunnetamine organisatsioonis.

Kui puuduvad sotsiaalsed ja hierarhilised piirangud organisatsiooni tegevustes kaasarääkimisel, kommunikatsioonikliima on soodne, on võimalik arendada tulemuslikult sisekommunikatsiooni. Kommunikatsioonikliima on avatud, kui info liigub vabalt, ning kinnine, kui info liikumist takistatakse. Avatud



kommunikatsioonikliima juures liigub info vabalt ülevalt alla, alt üles ja ka horisontaalselt terves organisatsioonis. Uuringud on näidanud, et avatud kommunikatsioonikliimal (vaata joonis 2) on kolm omadust - see on toetav, osalev ja usaldav. (Buchholz 2001: 3)



**Joonis 2.** Avatud kommunikatsioonikliima kolm omadust (autori koostatud).

Kommunikatsioonikliima kirjeldab individist väljapoole jäävaid tegureid, organisatsiooni või üksuse kui terviku omadusi (Pace, Faules 1994: 112). Buchholzi ja Pace'i väiteid toetab Katherine Miller (2006), kes väidab, et klassikalistes organisatsioonides domineerib info ülevalt alla liikumine, kus direktiivid liiguvad juhtidelt töötajateni. Inimsuhteid arvestav lähenemine ei jäta välja sellist vertikaalset infoliikumist, kui lisab rõhku horisontaalsele kommunikatsioonile. Inimsuhteid käsitlevad autorid arvavad, et inimeste vajaduste rahuldamisel on väga tähtis osa töötajatevahelisel kommunikatsioonil, seega on organisatsiooni eesmärkide teostamisel samaväärsed nii vertikaalne info ehk direktiivid ja juhised kui ka töötajatevaheline interaktsioon ehk horisontaalne kommunikatsioon. Inimressurssidega arvestavas organisatsioonis on eesmärgiks soodustada ideede levikut terves organisatsioonis. Järelikult peab kommunikatsioon sellise organisatsioonilise lähenemise puhul sisaldama kõiki suundi: ülevalt-alla, alt-ülesse, horisontaalne ja diagonaalne. (Miller 2009: 43)

Selleks, et informatsioon jõuaks töötajateni kiiresti ja arusaadavalt, peavad juhid valima sobivaima kommunikatsioonikanali, mille kaudu informatsiooni edastatakse. Bull ja Brown (2011: 9) poolt läbi viidud uuringust selgus, et pole olemas ühtset kindlat meetodit, kuidas kõikidele töötajatele üldist informatsiooni edastada. Informatsioon jõudes tippjuhilt töötajateni läbib mitmeid inimesi ja kõik need inimesed peavad leidma sobivaima kanali selle edastamiseks, kuna kindlat meetodit ei ole.

Iga kommunikatsioonikanal omab kindlaid eeliseid ja puudusi ning kindlasti on situatsioone, kus üks kanal on kõige õigem või situatsioone, kus on valida mitme kanali vahel. Selleks, et tagada tõhus kommunikatsiooni voog organisatsioonis, tuleb paika panna kommunikatsioonikanalite kasutus, mis võib sõltuvalt olukorrast muutuda. Näiteks probleemi ilmnedes peab osakonnajuhataja hindama selle suurust ja andma telefonitsi või meili teel, sõltuvalt probleemi suurusest, teada oma otsesele juhile.

Hitt *et al.* (2005) on kommunikatsioonikanalid jaotanud verbaalseteks- ja mitteverbaalseteks kanaliteks (vaata tabel 2), verbaalsed kommunikatsioonikanalid on jaotatud veel kaheks – kirjalikeks ja suulisteks.

**Tabel 2.** Kommunikatsioonikanalite jaotus

Verbaalne suhtlemiskanal		Mitteverbaalne suhtlemiskanal
Suuline	Kirjalik	
Kõne Vestlus Telefonikõne Videokonverents	E-mail Raport Kiri Memo Faks	Näoilme Riietus Intonatsioon Žestid

Allikad: Hitt *et al.* 2005: 493.

Autor leiab, et ülalpool toodud loetelu jääb tänapäevases kontekstis veidi puudulikuks. Tänapäevasemad, uuemad ja tõhusamad kommunikatsiooni allikad lisaks nendele on veel intranet (dokumentide vahetamine, vajalike kontaktide haldamine ja osakondade omavaheline suhtlemine), *Skype*, üha rohkem ka sotsiaalmeedia, lisaks veel organisatsiooni infotunnid ja arenguveestlused. Tänu erinevatele nutiseadmetele ja neile loodud ühendustele on võimalik saada vajalik informatsioon kätte väga kiiresti. Näiteks, kui saadetakse meilile kiri, siis annab nutiseade sellest koheselt märku. Taolised ühendused soodustavad informatsiooni kiiremat levikut.

Kommunikatsioon on ettevõttes oluline ja ilma selleta ta ei eksisteeriks. Selleks, et kommunikatsioon hästi toimiks peab ettevõtte valima sobilikuma info liikumise kanali ja soosima töötajaid kasutama ettevõtte poolt valitud sõnumite suundi. Kui ettevõttel on kõik kommunikatsiooniga seonduv hästi läbi mõeldud ja organiseeritud, siis suureneb ka üldine kommunikatsiooniga rahulolu. Olles aktiivselt kaasatud organisatsiooni eesmärkide saavutamisesse tuntakse teatavat rahulolu organisatsiooni ja oma töökohaga, mis tõstab töösoorituse kvaliteeti ja suurendab organisatsioonile pühendumist.

### **1.3. Tööraahulolu ja sisekommunikatsiooni vahelised seosed ning mõõtmise mudelid**

Selleks, et saavutada organisatsiooniga rahulolu peab ettevõtte hoolitsema selle eest, et personal on rahul oma tööga ja rahul sisekommunikatsiooniga. Tööraahulolu ja sisekommunikatsioon on omavahel seotud ja mõjutavad üksteist ning kokkuvõttes mõjutavad organisatsiooniga rahulolu. Rahulolematus ühega viitab madalamale organisatsiooniga rahulolule ja võib viia ka teise teguri rahulolematuseni.

See, et kommunikatsioon suurendab tööraahulolu (aga mitte tingimata töösooritust), on leidnud tõestust nii Downs'i (1988), kui Pincus & Rayfieldi (1989) uuringutes (Grunig 1992: 551). Eristades individuaalset ja organisatsioonilist tööraahulolu, on leitud, et mõned organisatsiooni näitajad korreleeruvad paremini individuaalse, mõned organisatsioonilise rahuloluga. Nii näiteks leidis Grunig & Hunt (1984), et töö keerukus on parim tunnus, ennustamaks individuaalset rahulolu ning orgaaniline struktuur ja sümmeetriline kommunikatsioonikorraldus parim näitaja, ennustamaks rahulolu organisatsiooniga. Seega mõjutab organisatsiooniline kommunikatsioon eelkõige rahulolu organisatsiooniga tervikuna. (Grunig 1992: 550)

Näidates sümmeetrilise sisekommunikatsiooni olulisust ettevõtte üldisele toimimisele ja töörahulolule, reastas Grunig (1992) järgnevad postulaadid:

- hästi toimiv sisekommunikatsioon peegeldab sümmeetrilise kommunikatsiooni põhimõtteid;
- sümmeetrilised kommunikatsioonisüsteemid muudavad organisatsioonid efektiivsemaks, luues avatud ja usalduslikke suhteid töötajatega;
- organisatsiooni head suhted töötajatega avalduvad viimaste töörahulolus (eriti organisatsioonilises töörahulolus).

Individuaalset töörahulolu kirjeldavad näitajad nagu eneseteostus ja rahuldus, tulenevad sellest kui indiviidid kogevad kolme psühholoogilist seisundit: (a) kogetud mõttekus – tööd tajutakse tähtsa, väärtusliku ja tänuväärse; (b) kogetud vastutus – tööd tajutakse autonoomiat ehk osalist iseseisvust pakkuvana; (c) tulemuste teadvustamine – töö, mis pakub tagasisidet selle kohta kui efektiivselt seda on tehtud. (Robbins 2009) Robbinsi sõnastatud näitajad on antud töö puhul väga olulised, sest kõik kolm on seotud organisatsiooni sisekommunikatsiooniga. Kogetud mõttekus tuleneb peamiselt tagasisidest tehtud tööle, mida peaksid andma nii juhid, kolleegid kui ka kliendid, kellele töid teostatakse. Kogetud vastutust saab mõjutada peamiselt läbi ülevalt-alla liikuva kommunikatsiooni ehk tööjuhendite, instruksioonide, õpetuste ja töö soorituste jälgimisega. Tulemuste teadvustamine sõltub, sarnaselt kogetud mõttekusele, vertikaalsest info liikumisest, kus saadud instruksioonid täidetakse ning sellele järgneb juhtide ja kaastöötajate tagasiside.

Downs ja Adrian (2004: 55) on uuringute tulemustele tuginedes leidnud, et töötajad, kes on rahul ülevalt alla kommunikatsiooniga ehk juhtkonnalt edastatud informatsiooniga, on tõenäoliselt enam organisatsioonile pühendunud ja töötajad, kes on rahul saadava tagasiside viisidega, organisatsiooniga seotud informatsiooniga ja oma otsese juhi kommunikatsiooniga samastavad end rohkem. Organisatsioonile pühendumise uurimise üheks põhjuseks on olnud selle seos organisatsiooni tegevust tugevalt mõjutavate nähtusega nagu töörahulolu (Ko *et al.* 1997: 961). Van Vuureni *et al.* (2007) uuringu tulemustest selgub, et alluvate organisatsioonile pühendumist mõjutab kõige rohkem viis, kuidas juhid alluvatega suhtlevad (Malbašić, Brcić, 2012: 107). Autor arvab et, juht peaks suhtlema vaoshoitult, kuid mitte liiga rangelt ja üleolevalt, alluv peab tundma, et

ta on juhi ja organisatsiooni jaoks väärtuslik ning teda koheldakse vastavalt. Kui alluv on teinud midagi valesti, siis tuleb välja selgitada, miks nii juhtus ja sealjuures olla alluva suhtes toetav, eriti, kui ta saab ise aru, et tekkinud probleemi põhjustas tema. Tuleb anda talle võimalus oma viga parandada ja leida lahendus.

Rousseau (1998) on välja pakkunud kaks võimalust, mille abil organisatsioon saaks suurendada töötajate organisatsioonile pühendumist (Ng *et al.* 2006: 475):

- organisatsioon saab parendada töötajate ettekujutust organisatsiooni liikmeks olemisest,
- organisatsioon saab näidata seda, et nende töötajatest hoolitakse ja neid väärtustatakse.

Ülaltoodud kahte võimalust ei ole põhjalikumalt uuritud, kuid autori arvates peavad need paika, kuna iga organisatsioon saab ise ennast parendada ja näidata, et töötajad on neile väärtuslikud.

Meyer ja Allen (1991: 67) defineerivad organisatsioonile pühendumist kui psühholoogilist seisundit, mis iseloomustab indiviidi suhet organisatsiooniga ning mõjutab tema otsust organisatsiooni liikmelisuse osas. Nad leidsid, et organisatsiooniline pühendumine sisaldab endas kolme üldist teemat (dimensiooni): emotsionaalset kiindumist organisatsiooni, tajutud kulu, mis kaasneb organisatsioonist lahkumisega, ja kohustust jääda organisatsiooni liikmeks. Meyer ja Allen mõistsid, et antud teemasid saab käsitleda organisatsioonilise pühendumise tunnustena ja nimetasid need lühidalt emotsionaalseks (affective), alalhoidlikuks (continuance) ja normatiivseks (normative) pühendumiseks. (Meyer, Allen, 1991: 67) Organisatsiooni edukaks toimimiseks tuleb arvestada töötajate pühendumisega organisatsioonile ning teada, millist pühendumise tunnustest esineb töötajatel kõige rohkem (Allen, Meyer, 1990: 15).

Emotsionaalne pühendumine viitab samastumisele organisatsiooniga, emotsionaalsele seotusele ja kaasatusele organisatsioonis, mis tähendab, et emotsionaalselt pühendunu töötaja jääb organisatsiooni, sest ta tahab (Yousef 2002: 252). Kui ettevõtte suudab oma töötajad viia emotsionaalse pühendumiseni, siis on tal lojaalne ja püsiv personal, mis on

iga ettevõtte väärtus. Samas, mida vähem sellele tunnusele tähelepanu pööratakse, seda suurem on võimalus, et töötajad lahkuvad ja tekib personali voolavus.

Alalhoidliku pühendumise puhul töötajad tajuvad, mis juhtub siis, kui nad organisatsioonist lahkuksid (Yousef 2002: 252). Alalhoidlikult pühendunud töötaja jääb organisatsiooniga kokku, sest ta vajab seda (Meyer, Allen, 1991: 67). Enamasti maksavad organisatsioonid kinni töötaja koolituse, selleks et ta saaks seal edasi töötada ja kui ta lahkuks enne tähtaega, mis on lepingus kirjas, siis ta peab tasuta saadud koolituse kinni maksma. Kuid enamasti ei ole inimestel kas kuhugi mujale tööle minna, mis võib tingitud olla madalast haridustasemest või ei taheta kodust kaugel tööl käia.

Normatiivne pühendumine baseerub kohustustele, mida töötaja organisatsiooni ees tunneb (Yousef 2002: 252). Normatiivselt pühendunud töötaja jääb organisatsiooniga kokku, sest ta tunneb, et peab seda tegema (Meyer, Allen, 1991: 67). Kui äsja kooli lõpetanud noor tahab tööle minna, siis paljud organisatsioonid ei soovi teada vähese või puuduva töökogemuse pärast. Samas ettevõtte ees, kes ta tööle võtab, panustab temasse ja loob võimalused tal karjääri teha tunneb noor mingit teatavat kohustust sinna jääda, isegi kui saadaval on parem ametikoht.

Meyer ja Allen (1991: 79-81) leidsid, et emotsionaalse pühendumisega töötajad käivad tööl õigeaegselt, teostavad neile määratud ülesandeid oma võimete kohaselt ja teevad isegi lisatööd olukorra parendamiseks. Normatiivse pühendumisega töötajad käituvad sarnaselt juhul, kui see on ette nähtud tööülesannetes või kui selline käitumine toob kaasa märgatava kasumi. Alalhoidliku pühendumisega inimesed teevad lisatööd vaid juhul, kui sellest oleneb nende tööle jäämine. (Meyer, Herscovich 2001: 304) Organisatsioonile pühendumine omab olulist rolli organisatsiooni eesmärkide saavutamisel ja organisatsiooni stabiilsuse tagamisel, mis on oluline organisatsiooni eksisteerimiseks ja selle saab tagada efektiivse sisekommunikatsiooniga. Lisaks organisatsioonile pühendumisele on võimaik kommunikatsiooniga tagada ka töötajate töörahulolu.

Töörahulolu on üks enim uuritud organisatsiooni ja tema liikmeid puudutavaid teemasid, mille olulisus tuleneb asjaolust, et väga suure osa oma ajast veedavad inimesed tööd tehes ning töörahulolu on seotud nii töötaja psühholoogilise kui ka

emotsionaalse heaoluga. (Oshagbemi, 2003: 1210) Locke (1969) defineeris töörahulolu kui tööst või tööga seotud kogemusest tulenevat positiivset või meeldivat emotsionaalset seisundit (Malik *et al.* 2010: 19).

Töörahulolu viitab töötaja üldisele emotsionaalsele hinnangule, mille töötaja oma tööle annab. Hartman ja Yrle (1996) leidsid, et tööga rahuloleval töötajal on soov oma tööd hästi teha, selle tulemusena on töötaja töölt lahkumise soov vähem tõenäoline, kui töötaja puhul, kes ei tunne oma töö suhtes rahulolu. (Hancer, George, 2003:85) Võib öelda, et tööga rahulolevam töötaja soovib enam panustada sellesse, et teha oma tööd ja teha seda hästi, mis viib efektiivsema organisatsiooni eesmärkide saavutamiseni ja muudab seda tugevamaks.

Berry ja Parasuraman (1992) leidsid, et kommunikatsiooniga rahulolu olulisus töörahulolu tekkimisel tuleneb asjaolust, et organisatsiooni liikmetele on oluline selgelt mõista oma osa organisatsioonis ja enda rolli olulisust organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Organisatsiooni liikme ja organisatsiooni ühtne arusaam organisatsiooni liikme rollist ja eesmärkidest tugevdab sidet ja loob rahulolu. (Mount, Back, 1999: 403)

Organisatsiooni sisekommunikatsiooniga rahuolu mõjutavad mitmed tegurid, sealhulgas tööga rahulolu, mis omakorda mõjutavad ka üksteist. Erinevad teoreetikud on arvamusel, et efektiivne sisekommunikatsioon viib tööga rahuloluni.

Organisatsiooniga rahulolu mõõtmisel tuleb arvestada mitmete teguritega nagu motivatsioon, kommunikatsiooniga rahulolu ja töörahulolu. Neid tegureid uurides, kas eraldiseisvana või omavahel kombineerituna saab leida organisatsiooniga rahulolu taseme. Sõltuvalt tulemustest saab tõsta organisatsiooniga rahulolu taset parendades erinevaid tegureid.

Motivatsiooniga rahulolu olukorda organisatsioonis saab mõõta mitmel viisil. Enamasti kombineeritakse motivatsiooni teiste teguritega nagu näiteks töörahuloluga. Tööl valitseva motivatsioonikliima küsimustik loodi 2013 aastal Nerstad'i, Roberts'i ja Richardsen'i poolt ja põhines varem uuringutes kasutatud küsimustikel. Esialgses küsimustikus oli 30 küsimust ja esimesena vastasid nendele küsimustele eksperdid, kellel paluti vastata Likerti 5 palli skaala alusel. Tulenevalt ekspertide vastustest jäeti

küsimustikku alles vaid need küsimused, millele valdavalt vastati hindeg 4 või 5. Tuginedes ekspertide arvamusele jäeti lõplikku küsimustikku alles 17 küsimust, millega teostati uuring. (Nerstad *et al.* 2013: 2236)

Tööraahuloluga seotult on motivatsiooni uurinud ka Teck– Hoang ja Waheed (2011: 80, 92, 93), nemad kombineerisid Herzberg'i hügieenifaktorite motivatsiooni teooria tööraahuloluga. Tulemuseks saadi 45 väitest koosnev küsimustik, mis koosnes viiest osast: motivatsioon, Herzberg'i hügieenifaktorid, tööraahulolu, armastus raha vastu ja töötasuga rahulolu. Kõiki väiteid tuli hinnata Likerti 5 palli skaalal.

Motivatsiooni on kombineeritud ka organisatsioonikliima teguritega. 2010 aastal koostasid Seibokaite ja Endriulaitiene küsimustiku, mis koosnes kolmest erinevast küsimustikust. Esimene osa küsimustikust koosnes 44 väitest, mis aitasid kindlaks määrata viis isiksuse dimensiooni: neurootilisus, ektravertsus, avatus, meeldivus ja kohusetundlikkus. Teine osa koosnes töö motivatsioonist ja seda mõõdeti 10 väitega, mis olid saadud varem läbi viidud uuringutest. Kolmas osa oli töökliima turvalisuse küsimustiku osa, mis koosnes 35 väitest. Kokku oli küsimustikus 89 väidet. (Seibokaite, Endriulaitiene 2010: 103, 107)

Kommunikatsiooniga rahulolu selgitamiseks kasutatakse Downs'i ja Hazen'i (1977) koostatud kommunikatsiooniga rahulolu skaalat. Kuigi küsimustik koostati rohkem kui 25 aastat tagasi on see jäänud siiani domineerivaks mõõtevahendiks leidmaks kommunikatsiooniga rahulolu. (Nakra 2006: 43) Erinevad uurimused on tõestanud antud küsimustiku reliaablust ja valiidsust ning seda on kasutatud paljudes riikides ülemaailma. (Nakra 2006: 43) Mitmed uurijad on toonud välja ka küsimustiku põhjalikkuse (*Ibid*: 43).

Kommunikatsiooniga rahulolu uuriv küsimustik on 46st väitest koosnev skaala, mis koosneb kaheksast kommunikatsiooniga rahulolu dimensioonist (Nakra 2006: 42 - 43): rahulolu üldise kommunikatsiooni keskkonnaga, juhtidega seotud kommunikatsioon, töökeskkonda puudutava infovahetusega, kommunikatsiooni kanalite kvaliteediga, horisontaalse kommunikatsiooniga, organisatsiooni perspektiive puudutava kommunikatsiooniga, saadava tagasisidega ning juhtide jaoks on lisatud rahulolu infovahetusega, mis puudutab alluvatega suhtlemist. Champitt ja Downs (1993) leidsid,



et kõige teoreetilisemalt on kommunikatsiooniga rahulolu mitmedimensioonilise struktuuriga vastukaaluks ühedimensioonilisele struktuurile. (Mount, Back 1999: 405) Champitt ja Downs (1993) on välja öelnud, et CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire) on väidetavalt parim mõõtevahend organisatsioonis kommunikatsiooni mõõtmiseks. (Carrière & Bourque 2008: 32)

Weiss et al. (1967) väitsid, et tööga rahulolu saab mõõta Minnesota rahulolu küsimustiku kaudu. (Hancer, George 2003: 86) MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) on üks arendatuim, laiahaardelisem, laialdaselt kirjanduses käsitletud ning sageli uurimustes kasutatav tööga rahulolu skaala, mille tulemuste valiidsus ja usaldusväärsus on leidnud kinnitust (Brown et al. 2006: 48). MSQ algne versioon koosnes 100 väitest, mille alusel töötati välja 20 väitest koosnev lühiversioon. MSQ tulemused on koondatavad üleüldise tööga rahulolu mõõtmiseks või kombineeritavad sisemise ja välise tööga rahulolu mõõtmiseks. (Hancer, George, 2003: 86,87) Spector (1997) leidis, et sisemine ehk loomupärane tööga rahulolu on see, kuidas inimesed tunnetavad tööülesannete olemust, seevastu väline tööga rahulolu on see, mida inimesed tunnevad seoses töösituatsioonidega, mis on tööülesannete või töö välised. (Hirschfeld 2000: 256)

Kahekümnest väitest kuus on väliste teguritega rahulolu (tehniline juhendamine, inimsuhted, tunnustus, organisatsiooni reeglid ja praktika, tasustamine, edutamine) mõõtmiseks, kaksteist väidet sisemiste teguritega rahulolu (turvalisuse, sotsiaalsed teenused, toimekus, mitmekesisus, oskus oskusi kasutada, moraalsed väärtused, vastutus, iseseisvus, loovus, saavutused, võim, sotsiaalne staatus) mõõtmiseks ning kaks ülejäävat väidet (kaastöötajad, töötingimused) kaasatakse üldise tööga rahulolu mõõtmisel. Üldise tööga rahulolu mõõtmiseks kasutatakse kõiki kahtekümmend väidet. (Hancer, George, 2003: 89)

Koondades neid meetodeid saab organisatsiooni kohta kompaktsemat infot ning saab teha järeldusi, millisel määral mõjutavad erinevad tegurid organisatsiooniga rahulolu. Organisatsioon saab tänu sellele pöörata tähelepanu murekohtadele ja parendada sisekommunikatsiooni ja teisi tegureid. Järgnevas peatükis käsitletavas uuringus on kasutatud viimast kolme organisatsiooniga rahulolu mõõtmise tegurit.

## **2. KOMMUNIKATSIOONIGA RAHULOLU UURING ETTEVÖTTES PAJO AS**

### **2.1. AS Pajo tutvustus ja töörahulolu problemaatika**

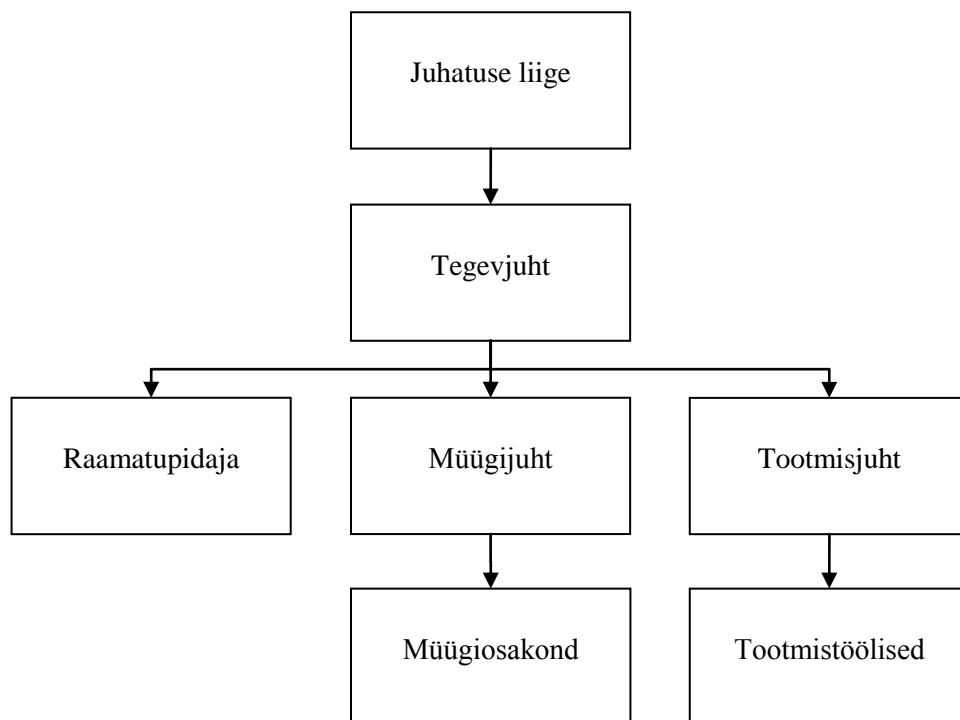
AS Pajo põhiliseks tegevusalaks on trüki- ja reklaamteenuste osutamine Eestis ja välisriikidele - eksport moodustab üle poole toodangust. AS Pajo loodi 08.08.1997 perefirmana. Esialgu oli ettevõtte pigem kujundusbüroo ja vahendaja trükikodade ning klientide vahel. See aga tekitas probleeme, sest ebakvaliteetse toote puhul jäi vastutajaks AS Pajo. Probleemi lahendamiseks hakkas ettevõtte ise tooteid algusest peale tootma.

Tellimuse koguse suurenedes oli vaja mõelda laienemise peale ning 2009. aasta olulisemaks tegevuseks oli uutele vajadustele ja nõuetele vastava tootmishoone hankimine. Tulemuseks uus tootmishoone Sindis. Aadress Pärnu mnt 58, 86704. Lisaks tegeleti veel hangitud seadmete installeerimise ja käivitamisega ja olemasolevate seadmete üleviimisega uutesse ruumidesse. Tänapäevaks on AS Pajo põhikirjajärgsed tegevusalad perioodikaväljaannete, ärikataloogide, reklaammaterjalide, äriblankettide, raamatute, pakendite jm tarvete trükkimine.

Ettevõtte visioon on kasvatada AS Pajo tuntust trükiteenuste osutajana Eestis, Euroopas ja Lääne-Venemaal. AS Pajo missiooniks on Eesti trükitoöstuse maine tõstmine Euroopa tasemele, sõnaühend "*Printed in Estonia*" on prestiiži ja edukuse sümbol. Ettevõtte visioon ja missioon määratakse juhatuse ja nõukogu ühisel aastakoosolekul ja kinnitatakse viieks aastaks. (Vesselov 2015)

AS Pajo personal jaguneb kontoris töötavateks ning tootmistöölisteks. Hetkel töötab AS Pajos kokku 52 töolist. Tootmistöötajate töötasu koosneb põhi- ja tulemuspalgast.

Tulemuspalka arvestatakse tehtud tööühikute pealt. AS Pajo struktuuri ja tootmistööliste kohta selles iseloomustab joonis 3. (Vesselov 2015)



**Joonis 3.** AS Pajo struktuurijoonis (autori koostatud)

Eelnevalt jooniselt on näha, et juhatusele alluvad kõik ettevõtte töölised. Ettevõtte omanik on juhatuse liige, kellele allub tegevjuht. Tegevjuhi ees vastutavad raamatupidaja, müügijuht ja tootmisjuht. Müügijuhile annab aru müügiosakond ja tootmisjuhile alluvad tootmistöölised.

Ettevõttel puuduvad otseselt sisekommunikatsiooni puudutavad dokumendid. Kommunikatsiooniga seoses saab ära mainida ettevõtte töökorralduse reeglid, ohutuskardi, kvaliteedikäsiraamatu ja töölepingud, kus on kommunikatsiooniga seoses infot. Ettevõtte ei ole ka mõelnud ühtse kommunikatsiooni dokumendi loomise peale, kuna ettevõtte siseselt sellised spetsialistid puuduvad.

Praktikal olles ettevõttes Pajo AS on autor märganud, et ettevõttel on probleeme sisekommunikatsiooniga. Töötajada on rahulolematud seoses info liikumisega organisatsioonis. Info liigub aeglaselt või esineb teineteisest vales arusaamist ning töötajad ei ole piisavalt informeeritud ettevõtte majandusliku olukorra suhtes. See omakorda mõjutab tööga rahulolu, mis võib viia personali voolavuseni. Näitena võib tuua, et viimaste aastate jooksul on ettevõttest lahkunud paar pikema staažiga töötajat. Tihti on olnud olukordi, kus ettevõttesse asub tööle uus töötaja, kes õpetatakse kohapeal välja ning aja möödudes otsustab inimene kohalt lahkuda. See omakorda on ettevõtte jaoks kulu.

Tuginedes eelnevale võib väita, et ettevõttel on probleeme sisekommunikatsiooniga ja töörahuloluga. Selleks, et nende teguritega rahulolu tõsta tuleb kõigepealt välja uurida, mis on nende juures kõige rohkem tähelepanu vajavad aspektid. Lähtuvalt uuringu tulemustest teeb autor järeldused ja pakub välja lahendused.

## **2.2. Sisekommunikatsiooni uuringu metoodika ja analüüs**

Käesolevas uuringus kasutatakse kvantitatiivset kui ka kvalitatiivset uuringu meetodit. Kõigepealt viidi läbi dokumendianalüüs (vaata tabel 3 lk 29), mille käigus uuritakse ettevõtte kommunikatsiooniga seotud dokumente. Seejärel viidi läbi intervjuu tegevjuhiga, tootmisjuhiga ning meistriga (vaata lisa 1 - lisa 4). Seejärel viidi läbi ankeetküsitlus ettevõtte töötajate hulgas ning analüüsiti saadud tulemusi. Viimasena viidi läbi teine intervjuu ettevõtte tegevjuhiga. Teine intervjuu põhines ankeetküsitluse andmete keskmistest tulemustest.

**Tabel 3.** Uuringu käigus saadavate andmete kogumisviisid ja eesmärk

Meetod	Aeg	Valim	Eesmärk
Dokumendianalüüs	Märts 2015	Töökorralduse reeglid, ohutuskaart, kvaliteedikäsiraamat ning töölepingud	Selgitada välja ettevõtte senised sisekommunikatsiooniga seotud regulatsioonid.
Intervjuu	Märts 2015	Ettevõtte tegevjuht, tootmisjuht ning meister.	Selgitada välja seisukohad erinevate tegurite lõikes.
Ankeetküsitlus	Märts 2015	Ettevõtte käsitöölised, masina operaatorid ning müügitöötajad. Kokku 35 inimest.	Selgitada välja töötajate rahulolu sisekommunikatsiooniga ning kui rahul ollakse oma tööga.
Intervjuu	Aprill 2015	Ettevõtte tegevjuht	Anda hinnang uuringu tulemustele.

Allikas: autori koostatud

Dokumendianalüüs viidi läbi 18.03.2014. Selle käigus uuriti ettevõtte erinevaid dokumente, mis olid mingil moel seotus organisatsiooni sisese kommunikatsiooniga. Samuti suheldi samal ajal ettevõtte tegevjuhiga saamaks küsimuste tekkimise korral täiendavat informatsiooni. Analüüsi käigus selgus, et kommunikatsioonialaseid dokumente on vähe ja enamus kommunikatsiooniga seonduv on ettevõttes suusõnaline.

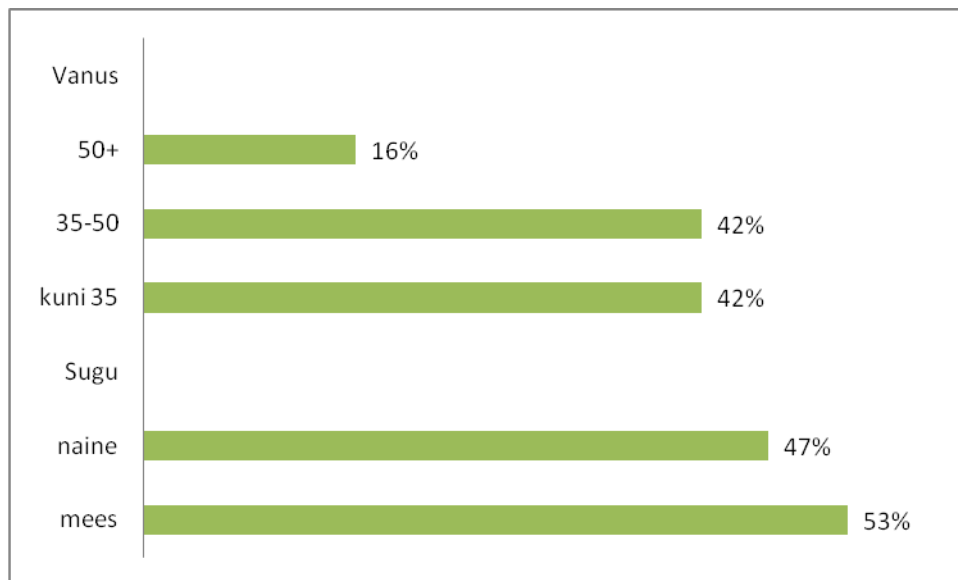
Dokumendi analüüsi käigus töötas autor läbi järgnevad ettevõtte dokumendid, mis käsitlevad kommunikatsiooni: töökorralduse reeglid, ohutuskaardi, kvaliteedikäsiraamatu ja töölepingud. Selgus, et antud ettevõttel puudub otseselt sisekommunikatsiooni puudutav dokument ja strateegia. Töökorralduse reeglites on kirjas see, et töötajad peavad probleemide/ küsimuste tekkimisel pöörduma töölepingus märgitud otsese ülemuse poole. Kui viimast ei ole võimalik kätte saada, siis pöörduda ettevõtte juhataja poole.

Töölepingutes on kirjas töötaja otsene juht, kelle juurde peab probleemide/ küsimuste tekkimise korral pöörduma ning kui teda ei ole võimalik kätte saada, siis kuidas edasi tuleb toimida. Olenevalt töölepingust ei pea töötaja kohe pöörduma edasi ettevõtte juhataja poole. Töötajate lepingutes on kirjas, et lihtsamate probleemide/ küsimuste puhul võib vajadusel pöörduda spetsialisti poole, kui ta on kohapeal olemas (nt. mehaaniku poole).

Ettevõtte töökorralduse reeglites oli kommunikatsiooniga seoses olemas ettevõtte struktuur ja käsuahel. Seal olid ära toodud ettevõtte juhtivorganid: osanike üldkoosolek, osaühingu nõukogu ja osaühingu juhatus. Lisaks oli kirjeldatud iga organi tööülesandeid, aruandmiskohustust ja kokkukutsumise viis. Dokumendist puudus täielikult allapoole juhtkonda jääv kommunikatsiooniga seonduv, mis on igapäevaselt väga oluline.

Dokumendianalüüsist selgus, et tavatööliseid puudutavat sisekommunikatsiooni dokumenti ettevõttes ei ole. Ettevõttel puudub väljatöötatud sisekommunikatsioonistrateegia dokument ja enamuse kommunikatsiooniga seonduvat on juhataja sõnul suusõnaline, selline infoedastusviis on tekitanud probleeme. Nimelt konkreetsete ja üheselt mõistetavate kirja pandud kommunikatsioonireeglite puudumisel moonutatakse suusõnalisi reegleid vastavalt sellele, kuidas kellelegi on sobivam, mistõttu tekivad arusaamatused.

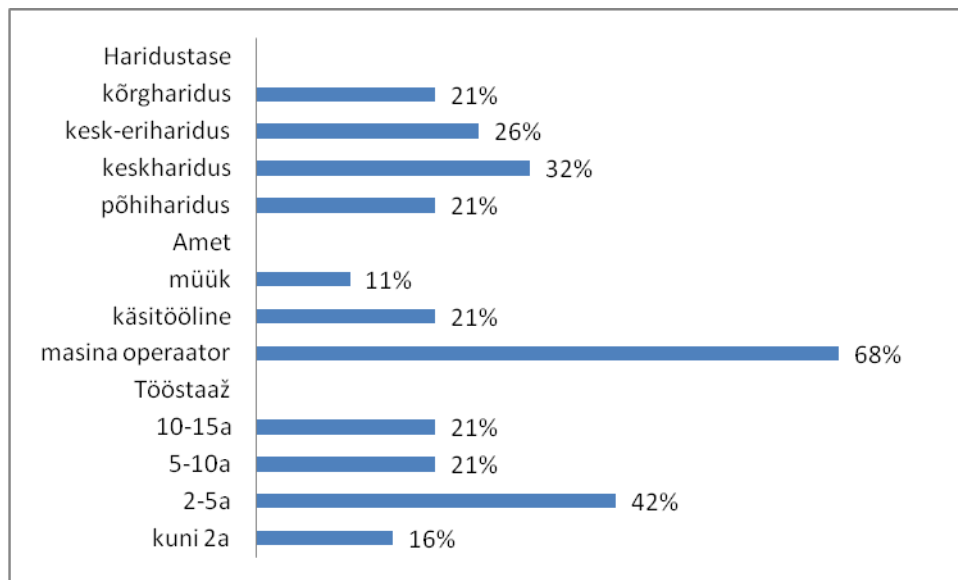
Järgnevalt viidi läbi ankeetküsitlusega uuring. Uuring viidi läbi 18.03– 30.03.2015, kuid kolm täidetud ankeeti laekusid 31.03.2015. Uuringu läbiviimiseks kasutas autor ankeetküsitlust (vaata lisa 2), mis koosnes neljast osast. Esimene osa oli taustandmete kogumine. Teine osa koosnes kommunikatsiooniga seonduvatest väidetest.. Kolmas osa koosnes töörahulolu puudutavatest väidetest. Teise ja kolmanda osa küsimustele sai vastata 4-palli skaalal, kodeeritud järgmiselt: "1"- ei ole üldse nõus; "2"- pigem ei ole nõus"; "3"- pigem nõustun; "4"- nõus. Viimane osa oli kommunikatsiooni puudutavad küsimused varasemast lõputööst, mis on samuti läbi viidud AS Pajos. Küsitluse läbiviimisel kasutati paberkandjal vormistatud küsimustikku, mis jagati laiali individuaalselt ning tuli toimetada 30.03.2015 söögituppa, kust autor need kätte sai. Uurimustulemuste analüüs teostati Microsoft Office Excel 2010. Valimi moodustasid organisatsioonis töötavad inimesed ehk 35 vastajat. Laiali jagatud ankeetidest sai autor tagasi kokku 19 täidetud, mis moodustab 53% koguvalimist.



**Joonis 4.** Vastajate sooline ja vanuseline jaotus (autori koostatud).

Jooniselt 4 on näha, et 53% vastanutest on mehed ja 47% vastanutest on naised. Vanuse puhul on tähelepanuväärne, et ettevõttes töötav enamus on kas kuni 35 aastased või kuni 50 aastased. Vanemad kui 50 eluaastat on 16% vastanutest. Kolm vastajat on peagi jõudmas pensioniikka. Ettevõtte peab mõtlema selle probleemi peale, et vanemaealised töötajad siirduvad lähiajal pensionile ning seetõttu võib tekkida tööjõupuudus. Vanemaealistel inimestel võib esineda terviseprobleeme, mis võib kaasa tuua töökoha vahetuse või üldse töölt lahkumise.

Jooniselt 5 on näha, et enamus töötajatest on masina operaatorid ja omavad keskharidust, millele järgneb kesk-eriharidus. Seega, ei ole paljudel töötajatel võimalik muuta oma tööd, kuna erialane haridus või vähene haridus ei võimalda seda. Töötajad peavad sellega leppima, kui tööd vajavad. See kõik aga viib töörahulolu kahanemiseni, mis omakorda mõjutab kommunikatsiooniga rahulolu.



**Joonis 5.** Vastajate tööpositsiooni, haridustasemeline jaotus ja tööstaaž (autori koostatud)

Eelneva kahe joonise pealt selgus, et ettevõttes töötavad inimesed on nooremapoolsed ning enamusel neist on kesk- või kesk-eriharidus, mis ei ole väga loogiline, kuna nende õpingute ajal mindi ülikooli. Tööstaažiga 2-5 aastat on kõige enam töötajaid. Tööstaažiga kuni 2 aastat on 3 töötajat, millest võib järeldada, et personali volavus ei ole suur probleem, aga seda esineb.

Peale sotsiaaldemograafiliste näitajate analüüsi teostati kahe andmeploki analüüs, mis käsitlesid kommunikatsiooniga rahulolu ja töörahulolu. Tabelist 4 selgub, et sisekommunikatsiooni puudutavad alaskaalad jäid keskmised näitajad enamuses kahe ja kolme vahele, mis tähendab, et olukordadega pigem ei nõustuta ja pigem nõustutakse. Siiski võib väita, et kõrgeim on vastajate alalhoidlik pühendumine, mis viitab jällegi sellele, et paljudel töötajatel ei ole võimalust mujale tööle minna. See sõltub mitmetest teguritest, näiteks haridustasemest, vanusest ja ettevõtte asukohast. Enamasti ei minda vanemas eas uut eriala omandama, vaid üritatakse hakkama saada olemasoleva haridusega, samuti ei taheta minna kodust kaugemale tööle, mis kokkuvõttes seobki töötaja ettevõttega, kuna tema valikuvõimalused on piiratud. See kõik aga mõjutab töörahulolu ja kommunikatsiooniga rahulolu, kuna mida vähem on töötaja pühendunud oma tööle, seda vähem on tema töörahulolu ja seda vähem tahab ta osaleda ettevõttes toimivas kommunikatsioonis.



**Tabel 4.** Analüüsitavate tegurite keskmised

<b>Sisekommunikatsioon</b>		<b>Tööga rahulolu</b>	
11. Informeeritus palgast ja boonusest	2,21	27. Töötasu vastab tööpanusele	1,95
12. Informeeritus majandusseisust	2,32	38. Uue töökoha otsimine	2,26
10. Informeeritus muudatustest	2,37	30. Tunnustus	2,42
13. Kommunikatsioon on motiveeriv	2,37	24. Võimalus olla "keegi"	2,47
14. Juhid mõistavad probleeme	2,47	39. Võimalus eneseteostuseks	2,53
8. Informeeritus võrdlusest teistega	2,47	40. Võimalus end koolitada	2,63
7. Informeeritus suundadest	2,58	28. Koheldakse õiglaselt	2,63
6. Tagasiside töölasest arengust	2,68	36. Informeeritus	2,68
9. Informeeritus reeglitest	3,00	32. Töötingimused	2,74
20. Kirjalikud juhendid on selged	3,00	33. Töötajate kohtlemine	2,79
21. Suhtlemine on omavahel aktiivne	3,05	29. Kaastöötajate hea läbisaamine	2,84
16. Otsese juhi juhised	3,05	31. Tööohutus	2,84
15. Inimestel hea org. võime	3,05	22. Rahulolu tööga	2,95
17. Kuulujutud on levinud	3,16	25. Juhi käitumine	2,95
18. Juht avatud uutele ideedele	3,26	37. Hea meel tööle tulla	2,95
19. Koosolekud on organiseeritud	3,32	23. Erinevad tegevused	3,00
		26. Motiveeritus	3,05
		35. Rutiinsus	3,11
		34. Abi probleemide lahendamisel	3,32
<b>Keskmine</b>	<b>2,75</b>	<b>Keskmine</b>	<b>2,77</b>

Allikas: autori koostatud

Nii töörahulolu kui ka sisekommunikatsiooni puhul on üks küsimus, mida ei saa keskmisena arvesse võtta. Kui muidu on kõrge tulemus positiivne, siis nende kahe küsimuse puhul on vastupidi. Sisekommunikatsiooni lahtrisse jääb küsimus, et ka kuulujutud on levinud organisatsioonis ja töörahulolu puhul küsimus, et kas olete mõelnud uue töökoha otsimise peale. Neid kahte küsimust keskmises tulemuses arvesse ei võeta.

Töörahulolu alaskaalade puhul (vaata tabel 4) on samuti rahulolu keskmine jääb enamuses kahe ja kolme vahele. Tuleb välja, et ettevõtte töötajad ei ole kindlad selles, kuidas hinnata informatsiooni liikuvust ja sisukust ettevõttes. Seega on see probleemiks ettevõttele, kuna töötajad ei ole kindlad, kas saadav informatsioon on vajalik, kas see liigub piisavalt kiiresti ja sisalda vajalikku infot.

Sisekommunikatsiooni tegureid alla 2,5 on hinnatud rahulolu informeeritusega palgast ja boonustest (keskmine 2,21), samuti ei olda rahul informeeritusega muudatustest (keskmine 2,37). Lisaks on madalamalt hinnatud väited, mis puudutasid rahulolu

informeeritusega majandusseisust (keskmine 2,32) ning kommunikatsioon ei ole motiveeriv (keskmine 2,37). Alla aritmeetilise keskmise ehk 2,5 jäid väited informeeritusest selle kohta, milline on töötaja töö võrreldes teistega (keskmine 2,47) ning, et juhid mõistavad probleeme (2,47). Valupunktina saab välja tuua kuulujuttude levimise ettevõttes (3,16). Kõige kõrgemaks jääb punkt, et koosolekud on organiseeritud (keskmine 3,32) ning juhid on avatud uutele ideedele (keskmine 3,26). Nende kahe punktiga võib päris rahule jääda ja ettevõtte peaks püüdma sama taset hoida. Sisekommunikatsioon tegurite keskmiseks on 2,77.

Tööga rahulolu tegureid alla aritmeetilise keskmise 2,5 on hinnatud järgmiste väidete osas: saadav töötasu vastab tööpanusele (keskmine 1,95) ning rahulolu viisiga kuidas tunnustatakse hästi tehtud tööd (keskmine 2,42), samuti võimalus olla "keegi" töökaaslaste hulgas (keskmine 2,47). Kõrgeimalt on hinnatud väiteid, et juht pakub abi raskete probleemide lahendamisel (3,32) ning olete rahul töö rutiinsusega (keskmine 3,11). Positiivne on see, et alla 2,5 punkti jääb mõtlen uue töökoha otsimise peale (keskmine 2,26). Tööga rahulolu keskmiseks on 2,74.

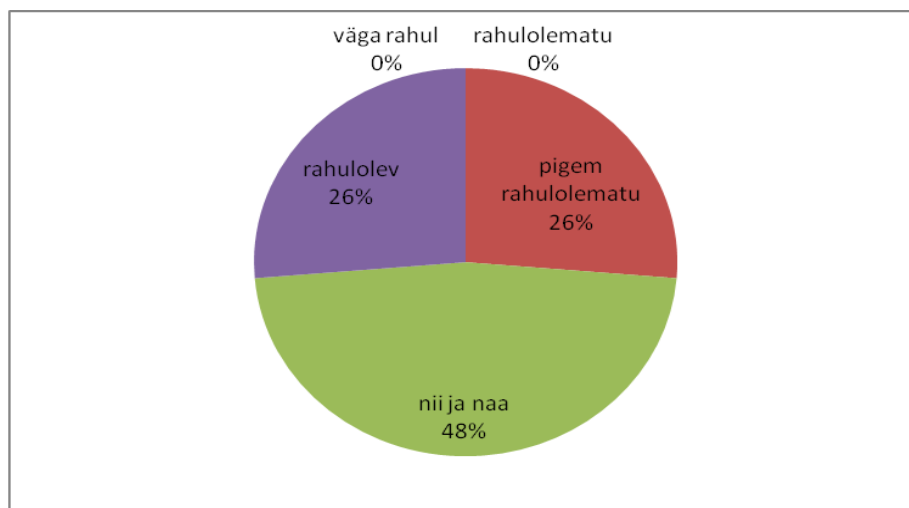
Korrelatsioonianalüüsi (vt lisa 3) käigus hinnati uuritavate tegurite omavahelisi seoseid. Tähelepanu pöörati kommunikatsiooniga rahulolu seostele organisatsiooni töörahuloluga. Skaalade vahel leiti nii positiivseid kui negatiivseid seoseid. Kommunikatsiooniga rahulolu ja töörahulolu skaalade vahel (vt lisa 3) leiti, et kõige tugevam seos on küsimuse 29 ja 21 vahel ( $r = 0,77$ ). Võib järeldada, et töötajad suhtlevad omavahel aktiivselt ja kaastöötajad saavad omavahel hästi läbi. Tugev oli seos ka küsimuse 10 ja 33 vahel ( $r = 0,76$ ). Võib järeldada, et informeeritus, mis on seotud organisatsioonis toimuvate muudatustega on seotud organisatsiooni poolse töötajate kohtlemisega. Eeltoodud väited põhjendavad sellega, et töötaja informeeritus näitab temaga kohtlemist. Tugev oli seos ka küsimuse 8 ja 28 vahel ( $r = 0,75$ ). Võib järeldada, et kui ollakse rahul informeeritusega selle kohta, milline on minu töö võrreldes teiste tööga, seega tuntakse, et mind koheldakse õiglaselt. Samuti väga loogiline seos. Tugev negatiivne seos oli küsimuse 7 ja 38 vahel ( $r = -0,71$ ). Olete rahul informeeritusega ettevõtte eesmärkide ja suundade kohta ja mõtlen uue töökoha otsimise peale. Järelikult, kui töötajad saavad piisavalt informeeritud ettevõtte eesmärkidest ja suundadest, seda vähem nad mõtleavad töökohalt lahkumisele. Lisaks

tugevatele seostele, leiti veel sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel 84 keskmist seost. Korrelatsioonianalüüsist selgus, et sisekommunikatsioon ja töörahulolu on omavahel vägagi seotud.

Küsimustiku viimases osas olid küsimused Ventsel (2013) lõputööst, kus käsitleti personali hindamist ja hüvitamist AS Pajos. Autor valis küsimused, mis puudutavad sisekommunikatsiooni, et võrrelda, kui palju on olukord organisatsioonis kahe aastaga võrreldes muutunud.

Kaks aastat tagasi oli personali hindamisega probleeme, 10 töötajat 31st ei tea üldse, mille järgi neid hinnatakse. See teeb 31% töötajatest. Praeguseks on olukord läinud hullemaks, protsent on tõusnud 37ni. Seega on probleem alles ja ettevõtte peaks töötajatele rohkem selgitama nende hindamise kriteeriumeid. 63% töötajatest teab, milliste kriteeriumite järgi nende tööd hinnatakse. 37% töötajatest ei tea, milliste kriteeriumite järgi nende tööd hinnatakse. Seega puuduvad kindlad kriteeriumid tööde hindamiseks või jääb töötajale asi ebaselgeks.

Kahjuks teised sisekommunikatsiooni puudutavad küsimused on jäänud 2013 aasta töös lahti kirjutamata, aga autor teeb seda käesolevas töös. Küsimusele, kui rahul ollakse praeguse töökorraldusega organisatsioonis, vastati 47% ulatuses nii ja naa (vt joonis 6).



**Joonis 6.** Rahulolu praeguse töökorraldusega organisatsioonis (autori koostatud).

26% töötajatest on rahulolevad praeguse töökorraldusega ja samuti 26% on pigem rahulolematuid. Täiesti rahulolevaid ja väga rahulolevaid töötajaid ei olegi. Nii jääbki töökorraldusega rahulolevaid keskmiste hulka, ehk siis nii ja naa.

Info liikumist organisatsioonis peetakse pigem rahuldavaks (42%). Pärast rahulolematuid töötajaid ei olegi. Pigem rahulolematuid jääb 37% ulatusse ja rahul on 21%. Seega võib järeldada, et info liikumisega ollakse pigem rahul.

Ettepanekud info liikumise parandamiseks tuli erisuguseid. 43% töötajatest arvab, et tuleks suurendada suhtlust müügi ja tootmise vahel. 38% töötajatest sooviks näha rohkem infot teadetetahvilil. 14% töötajatest peavad oluliseks juhile mõeldud töötajate ideede ja probleemide postkasti puhketoas, mida saaks koosolekutel arutada. Üks töötaja avaldas arvamust, et infole võiks rohkem reageerida. Talle tundub, et tema poolne info jääb reageeringuta.

Töötajad tõid välja ettepanekuid töökorralduse parandamiseks. 36% töötajatest arvavad, et muuta tuleks hüvitussüsteemi. 36% töötajatest soovivad info paremat liikumist. 23% töötajatest sooviksid hindamissüsteemi muutmist ja 5% töötajatest arvavad, et muuta võiks tööaega.

Intervjuu kava koostas autor. Küsimused koostati lähtuvalt uurimisteemast. Intervjuu jagati 10 küsimuseks. Intervjuu viidi läbi 18.03.2015 ja intervjuueeritavateks olid AS Pajo tegevjuht, tootmisjuht ning meister (vt lisa 2, lisa 3, lisa 4).

Tegevjuht on ettevõttes töötanud kaks aastat ja sisekommunikatsioon kuulub tema tööülesannete hulka seoses suhtlemisega osakonnajuhatajatega. Tootmisjuht on töötanud ettevõttes kümme aastat ja organisatsiooni sisekommunikatsioon on tema korraldada. Meister on töötanud ettevõttes peaaegu viis aastat ja tema korraldada on sisekommunikatsioon niipalju, et tööülesanneteks on suhelda alluvatega.

Intervjuudest selgus, et meistri ja tegevjuhi arvates on sisekommunikatsiooni üldine olukord kehv. Vajalik info, mis oleks teinekord oluline, ei jõua alati õigel ajal õige inimeseni. Meister on ettevõttes väga oluline info jagaja, tema suhtleb alluvatega ja kui temal jääb mingi oluline info teadmata on probleem ettevõtte jaoks suur.

Tegevjuhi arvates saaks sisekommunikatsiooni ettevõttes muuta, kuid ta ei osanud midagi konkreetset välja pakkuda. Samas leidsid kõik, et vajadust sisekommunikatsiooni alase dokumendi või strateegia väljatöötamine ei ole vajalik. Üldiselt ollakse töötajate omavahelise suhtlemisega ja üldise tööõhkkonnaga rahul ja erimeelsuste tekkimise üritatakse need kiirelt lahendada. Tegevjuht on küll nende teguritega rahul, kuid leiab, et töötajate vahelised suhted võiksid olla paremad.

Info edastamiseks kasutatakse enamasti suuliseid kanaleid nagu vestlused (koosolekud) ja telefonikõned, kuna need on kiiremad. Samuti kasutatakse ka kirjalikke kanaleid nagu e-mailid, teatiseid stendidel ja käskkirjad. Kanali kasutus sõltub juhataja andmetel sellest, kuidas on võimalik ühe või teise töötajaga suhelda, kuna kõigil ei ole e-maili ja osad töötajad vahetavad aeg-ajalt telefoni numbreid. Samuti arvas tegevjuht, et töös käsitletavat kaks tegurit on omavahel seotud ja mõjutavad üksteist kas positiivselt või negatiivselt. Uuringu tulemustele andis tegevjuht oma hinnangu ja arvamuse. Tegevjuht arvab, et uuring on väga põhjalik ja annab ettevõttest hea kujutluse. Tegevjuht on rahul, et ei ole väga rahulolematuid töötajaid, samas ei ole kahjuks väga rahulolevaid töötajaid. Tegevjuht on arvamusel, et teostatud uuring on suureks abiks sisekommunikatsiooni parandamisel ja esitatud ettepanekud väärivad kindlasti kaalumist.

Dokumendi analüüsi, küsimustikuga uuringu analüüsi ja intervjuu analüüsi põhjal võib väita, et ettevõttel on probleeme sisekommunikatsiooniga ja seda saaks parandada. Samas ei ole sisekommunikatsiooni olukord nii halb, et muutused peaksid olema ulatuslikud.

### **2.3. Sisekommunikatsiooni uuringu järeldused ja ettepanekud**

Läbiviidud uuringust selgus, et ettevõttel on probleeme sisekommunikatsiooniga ja seda mõjutavate teguritega. Dokumendianalüüsist selgus, et ettevõttel puudub sisekommunikatsiooni puudutav dokument ja strateegia. Mõningad olemasolevad dokumendid käsitlesid kommunikatsiooni ettevõttes põgusalt.

Ankeetküsitlusega uuringust selgus, et ettevõttes töötajaskond on nooremapoolne ja enamused neist omab kesk- või kesk-eriharidust. Töötajaskonnas on pea võrdselt nii mehi

kui naisi. Selgus, et töörahuloluga ja sisekommunikatsiooniga ei olda päris rahulolematud ega ka rahulolevad. Seega peaks ettevõtte üritama parendada töörahulolu sisekommunikatsiooniga seotud aspekte.

Korrelatsioonianalüüsist selgus, et kommunikatsioonil on tugevad seosed töörahuloluga. Võis järeldada, et kui töötajad suhtlevad omavahel aktiivselt, saavad kaastöötajad omavahel hästi läbi. Informeeritus, mis on seotud organisatsioonis toimuvate muudatustega on seotud organisatsiooni poolse töötajate kohtlemisega. Kui ollakse rahul informeeritusega selle kohta, milline on töötaja töö võrreldes teiste tööga, siis tuntakse, et töötajat koheldakse õiglaselt. Kui ei olda rahul informeeritusega ettevõtte eesmärkide ja suundade kohta, siis mõeldakse uue töökoha otsimise peale.

Ankeetküsimustiku lõpus oli küsimus, millele sai vastata vabas vormis ning, mis käsitles kommunikatsiooni. Paljud töötajad ei osanud sellele punktile vastata. Laekus ainult üks vastus. Vastaja soovis, et palk sisaldaks lisaks põhipalgale ja tulemuspalgale ka igakuist boonust. Autor arvab, et AS Pajo võiks sellele probleemile lahenduse leida, pakkudes välja, et töötajatele hakataks maksma staaži pealt boonust. Mida staažikam on töötaja, seda suurem oleks igakuine boonus. See tekitaks kauem firmas kauem töötanud inimestes motivatsiooni ja tahet. Nad mõistaksid paremini, et neid hinnatakse, kui väärtuslike töötajaid.

Samuti uuriti töötajatelt, kuidas töökorraldust organisatsioonis parandada. Töötajad tõid välja ettepanekuid töökorralduse parandamiseks. Töötajatest arvavad, et muuta tuleks hüvitussüsteemi ning hindamissüsteemi. Samuti töötajad soovivad info paremat liikumist.

Töötajad soovivad parandada info liikumist, peamiselt toodi välja, et suurendada tuleks suhtlust müügi ja tootmise vahel. Teadetahvil soovitakse näha rohkem informatsiooni ning firmas võiks olla juhile mõeldud töötajate ideede ja probleemide postkast, mida siis koosolekutel arutada.

Suureks probleemiks peab autor seda, et 37% töötajatest ei tea täpselt, mille järgi neid hinnatakse. Firmas puudub kindel personali hindamise süsteem. Probleem seisneb selles, et puuduvad kindlad hindamise kriteeriumid ja ka palgaastmestik ei ole selge.

Käesoleva töö autori soovitusel on seoses personali hindamisega hinnata töötajate panust kogu ettevõttesse, st arvestada iga töötaja tehtud ületunde, vastutulelikkust ning suhtumist töösse. Väga hea on hindamis- ja arenguveestluste läbiviimine kord aastas.

Intervjuude analüüsist saab järeldada, et ettevõtte sisekommunikatsiooni saaks parendada, kuid pigem väikeste ja vajalike muudatustega, mitte uue strateegia loomisega. Informatsiooni edastamiseks kasutab ettevõtte nii suuliseid kui ka kirjalikke kommunikatsiooni kanaleid. Enamasti kasutatakse vestluseid, koosolekuid ja telefonikõnesid, kuna need on kiirem tee info liikumiseks. Info kipub aga kohati jääma segaseks ja muutub alatihti. Nii töö autor, meister kui ka tootmisjuht on arvamusel, et suurem osa infot peaks siiski liikuma meili teel, mitte suuliselt. Siis on info konkreetsem ja ei lähe kaduma.

Vos ja Shoemaker (2011: 81 – 83) leidsid, et informatsioon organisatsioonist suurendab töötajate kaasamist ning tõstab nende motivatsiooni. Antud uuringust selgus, et töötajad tunnevad, et nad ei saa piisavalt infot ettevõtte majandustulemuste kohta, mistõttu väheneb ka sisekommunikatsiooniga rahulolu ja motivatsioon täita ettevõtte eesmäärke.

Gossett (2006: 381) leidis, et rohkete kommunikatsioonikanalite kasutatavuse tõttu võib jääda informatsioon lünklikuks ja tekkida infokadu. Võib väita, et antud uuringu tulemus kinnitab osaliselt Gossetti tulemusi. Nimelt kasutab ettevõtte mitmeid erinevaid kommunikatsioonikanaleid, kuid nende kasutus ei ole reguleeritud ja seetõttu tekib infokadu.

Hartman ja Yrle (1996) leidsid, et tööga rahuloleval töötajal on soov oma tööd hästi teha, selle tulemusena on töötaja töölt lahkumine vähem tõenäoline (Hancer, George, 2003: 85). Uuringu tulemused kinnitavad osaliselt seda tulemust. Antud ettevõttes töötab neli inimest, kes on seal tööl olnud üle kümne aasta, seetõttu võib väita, et nad on ettevõttele lojaalsed ja oma tööga rahul, vastasel juhul ei jäädaks ettevõttesse nii pikaks ajaks tööle.

Uuringu tulemuste järelduste põhjal saab teha ettevõttele mõningaid ettepanekuid tõhustamiseks sisekommunikatsiooniga rahulolu ettevõttes ja suurendades sealjuures ka töörahulolu.

Kommunikatsiooni parendamise ettepanekuid:

- kommunikatsiooni kanalite täpsem ja selgem kasutus;
- ametijuhendite koostamine;
- arendada ettevõtet puudutava informatsiooni edastust;
- teadetetahvli efektiivsem kasutamine.

Rahulolu parendamise ettepanekuid:

- maksta staaži pealt boonust;
- töötajate tunnustamine sõltuvalt nende töösooritusest.

Igapäevane informatsiooni vahetus ei ole küsimustikuga uuringu tulemuste põhjal tõhus. Seega tuleks kombineerida erinevaid kanaleid selle parendamiseks. Lisaks vestlustele ja koosolekutele tuleks teadetetahvlile panna ka sellekohane info, et töötajad, kes sel päeval töö ei olnud saaks informeeritud. Töötajate parem informeeritus ettevõtte majanduslikust olukorrast ja juhtimisotsustest loob eelduse sisekommunikatsiooni arenguks. Samuti võib see suunata töötajaid täitma ettevõtte eesmärgi, kuna tunnetatakse, et ettevõtte usaldab oma töötajaid ja tahab neid oma käekäiguga kursis hoida.

Ettevõtte majandusliku olukorraga seotud informatsiooni võiks töötajatele edastada kord kvartalis üldkoosolekul, kus tehtaks kokkuvõtte eelmise kolme kuu majandustulemustest ja tuuakse välja erinevus planeeritud eelarvega nende kuude lõikes. Samuti tutvustatakse järgmise kvartali eeldatavaid majandustulemusi.

Igale ametikohale soovitaks autor koostada ametijuhendid, kus on põhjalikumalt välja toodud töötaja töökohustused ning positsioon alluvusuhetes. Sisekommunikatsiooni aitaks see parendada sel määral, et siis teab iga tööline, mis on tema tööülesanded kõige laiemas tähenduses, kuna hetkel jäävad aegajalt ettevõttes teatud tööülesanded täitmata, kuna töötaja väidab, et tema töölepingus ei olnud kirjas, et see ülesanne kuulub tema töökohustuste hulka.

Töötajate tunnustamise all mõtles autor näiteks kuu parima töötaja valimist. Kuu parim töötaja valitaks trükikojas. Arvestades töötajate keskmist vanust leiab autor, et töötajatele see kindlasti meeldiks. Autor on arvamusel, et organisatsioonisisese hea



suhtekorralduse aluseks on oma inimeste infomeeritus ja motiveeritus. On oluline, et kõik ettevõtte liikmed mõistaksid probleeme ühtmoodi. Seejärel saab teha konkreetseid samme infoliikumise parandamiseks ja töötajaskonna rahulolu suurendamiseks.

Kasutades erinevaid uurimismeetodeid leidis autor, et ettevõttel on probleeme töörahuloluga ja sisekommunikatsiooniga. Autor tegi mõningaid ettepanekuid, mis aitaksid nende teguritega rahulolu suurendada. Kui AS Pajo võtab autori ettepanekuid kuulda, aitab see kindlasti tõsta töörahulolu. Seeläbi suureneb ka kogenud ja pädev personal ning kvaliteetne toodang.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö "Organisatsiooni sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahelised seosed AS Pajo näitel" eesmärgiks oli leida sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahelised seosed, viies läbi uuringu. Analüüsi aluseks oli kaks uurimisküsimust, milles esimeses uuriti töötaja rahulolu organisatsiooni sisekommunikatsiooniga ning teises töötaja üldist töörahulolu.

Sisekommunikatsioon ja sellega rahulolu on organisatsioonis olulisel kohal. Organisatsiooni sisekommunikatsioonil on mitmeid definitsioone. Kombineerides erinevaid definitsioone saab ühe konkreetse: sisekommunikatsioon on demokraatlik organisatsiooni sisese informatsiooni edastamine ja selle vastuvõtmine, mis toimub vähemalt kahe osapoole vahel, kus üheks pooleks on informatsiooni edastaja ja teisel pool selle vastuvõtja. Antud definitsioon on küll pikem, kuid sisekommunikatsiooni hästi selgitav.

Sisekommunikatsiooniga rahulolu on ettevõttes oluline, kuna see mõjutab mitmeid teisi tegureid nagu töörahulolu. Sarnaselt sisekommunikatsiooni definitsioonile on sellelgi teguril mitmeid definitsioone, kuid kõige parema definitsiooni järgi kirjeldab sisekommunikatsiooniga rahulolu kui isiklikku rahulolu organisatsioonis olevate suhetega ja informatsiooni liikumisega. Töörahulolu on üks enim uuritud organisatsiooniga rahulolu mõõtmise tegureid. Töörahulolu viitab töötaja üldisele emotsionaalsele hinnangule, mille ta oma tööle annab, sealhulgas arvestades nii sisemisi (tunnustamine, vastutus, saavutused, edutamine ning töö ise) kui ka välimisi (töökeskkonnaga ja sisaldavad hüvitamist, järelevalvet, töötingimusi ja ettevõttepoliitikat) rahulolu tegureid. Sisekommunikatsiooniga rahulolu, organisatsioonile pühendumine ja töörahulolu on omavahel seotud ja mõjutavad üksteist.

Dokumendi analüüsist, küsimustikuga uuringust (sisekommunikatsiooni ja töörahulolu originaal küsimustike põhjal kombineeritud ankeetküsimustik) ning intervjuudest selgus, et ettevõttel on probleeme sisekommunikatsiooniga. Sisekommunikatsiooni parendamiseks tõi autor välja mitmeid ettepanekuid. Olulisteks muudatusteks aga oleks ametijuhendite koostamine ja kommunikatsioonikanalite parem kasutus. Töö viimases peatükis toodud ettepanekud edastatakse ettevõtte juhatusele.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Brooks, I.** 2008. Organisatsioonikäitumine: Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Äripäev.
2. **Brown, M.B., Hardison, A., Bolen, L.M., Walcott, C.M.** 2006. A Comparison of Two Measures of School Psychologists Job Satisfaction - Canadian Journal of School Psychology, Vol. 21, No.1/2, pp. 47-58.
3. **Buchholz, W.** 2001. Open Communication Climate. [<http://atc.bentley.edu/faculty/wb/printables/opencomm.pdf>] 09.02.2015.
4. **Bull, M., Brown, T.** 2012. Change communication: The impact on satisfaction with alternative workplace strategies - Emerald Group Publishing Limited, Vol. 30 (3/4), pp. 135- 151.
5. **Carrierè, J., Bourque, C.** 2009. The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction - Career Development International, Vol. 14 (1), pp. 29-49.
6. **Cheney, G.** 2007. Organizational Communication Comes Out - Management Communication Quarterly, Vol. 21(1): 80-91.
7. **Downs, C.W., Adrian, A.D.** 2004. Assessing Organizational Communication - Strategic Communication Audits. New York: The Guilford Press.
8. **Downs, C.W., Hazen, M.D.** 1977. A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction - Journal of Business Communication, Vol. 14, pp. 63- 73.
9. **Elenurm, T.** 2010. Tulemusliku meeskonnatöö alus on püüd luua häid inimsuhteid. [<http://www.sekretar.ee/?PublicationId=22a08658-1ae4-4b9e-a6ce-d6f6d23871be>] 01.04.2015
10. **Furnham, A.** 2011. The psychology of behaviour at work : the individual in the organization. 2nd edition. New York : Psychology Press.

11. **Gomez-Minambres, J.** 2012. Motivation Through Goal Setting - Journal of Economic Psychology, Vol. 33, pp 1223-1239.
12. **Grunig, E.J. & T. Hunt.** 1984. Managing Public Relations. Belmont (Calif.): Thomson/Wadsworth
13. **Grunig, E.J.** 1992. Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale - NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
14. **Hancer, M., George, R.T.** 2003. Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire - Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 27 (85), pp. 85- 100.
15. **Hiam, A.** 2003. Motivation management: inspiring your people for motivation performance. New York: AMACOM.
16. **Hindle, T.** 2008. Guide to Management Ideas & Gurus.
17. **Hirschfeld, R.R.** 2000. Does revising the intristics and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? - Educational and Psychological Measurement, Vol. 60 (2), pp. 255-270.
18. **Hitt, A.M., Black, J.S., Porter, W.L.** 2005. Management. USA: Pearson Prentice Hall.
19. **Judge, T. A., Klinger, R.** 2008. Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. – M., Larsen, R.J. The Science of Subjective Well-Being. New York: Guilford Press, pp. 393-413
20. **Judge, T. A., Klinger, R.** 2009. Turnover and satisfaction. – Handbook of Principles of Organizational Behavior. Edited by Locke, E.A. 2nd edition. A John Wiley and Sons, Ltd, Publication.
21. **Judge, T. A.; Lanen. R. J.** 2001. Dispositional affect and job satisfaction: A teview and theotetical extension. Organizational Bthavior and Human DedsiOrt Processes, 86, 67-98
22. **Kermally, S.** 2005. Gurus on People Management. Thorogood Publishing Ltd, pp 15-24; 43-50.
23. **Ko, J.- W., Price, J.L., Mueller, C.P.** 1997. Assesment of Meyer and Allen`s three- component model of organizational commitment in South Korea - Journal of Applied Psychology, Vol. 82 (6), pp. 961-973.
24. **Kuzko, E.** (AS Pajo tootmisjuht) Autori intervjuu. Suuline. Sindi. 18.03. 2015.

25. **Lundberg, C., Gudmundson, A., Andersson, T.D.** 2009. Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism - *Tourism Management*, Vol. 30 (6), pp 890-899.
26. **Malbašić, I., Brcic, R.** 2012. Organizational values in managerial communication. *Management*, 17 (2), pp. 99-118.
27. **Malik, M.E., Nawab, S., Naeem, B., Danish, R.Q.** 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan - *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 (6), pp. 17-26.
28. **Meyer, J.P., Allen, N.J.** 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization - *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 36, pp. 1-18.
29. **Meyer, J.P., Allen, N.J.** 1991. A Three- Component Conzeption of Organizational Commitment - *Human Recource management Review*, Vol. 1 (1), pp. 61- 89.
30. **Meyer, J.P., Herscovitch, L.** 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model - *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299- 326.
31. **Miller, K.** 2009. *Organizational Communication: Approches and Processes*, Fifth edition. USA, Boston: Wadsworth Gengage Learning.
32. **Mount, D.J., Back, K.-J.** 1999. A Factor-Analytic Study of Communication Satisfaction in the Lodging Industry - *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 23 (4), pp. 401- 418.
33. **Mänd, K.** 2008. *Organisatsiooni metafoorid*. Tallinn: Eesti Päevalehe AS.
34. **Nakra, R.** 2006. Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study - *The Journal of Business Perspective*, Vol. 10 (2), pp. 41-51.
35. **Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., Rochardsen, A. M.** 2013. Achiveing success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ) - *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 43, pp 2231-2250.
36. **Ng, T.W.H., Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M., Wilson, M.G.** 2006. EVects of management communication, opportunity for learning, and work

- schedule flexibility on organizational commitment - Journal of Vocational Behavior, Vol. 68 (3), pp. 474-489.
37. **Oakland, J. S.** 2006. Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika. Tallinn: Külim.
  38. **Oshagbemi, T.** 2003. Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities - International Journal of Social Economics, Vol. 30 (12), pp. 1210- 1232.
  39. **Pace, W.R. & D.F.Faules.** 1994. Organizational Communication. NJ: Prentice-Hall, Inc.
  40. **Past, A.** 2009. Too oma meeskond ühte paati. Sisekommunikatsioon ettevõtetes ja organisatsioonides. Nurga, A. (toim.) Tallinn: Äripäeva.
  41. **Patrick, H. A., Sonia, J.** 2012. Job Satisfaction and Affective Commitment. – The IUP Journal of Organizational Behavior, Vol. 11, No 1, 2012
  42. **Raudsepp, M.** (AS Pajo meister) Autori intervjuu. Suuline. Sindi. 18.03.2015.
  43. **Reina, D. S., Reina, M. L.** 2006. Usaldus ja reetmine töökohal: Efektiivse suhte loomine organisatsioonis. Tallinn: Tänapäev.
  44. **Robbins, S. P., Judge, T. A.** 2007. Organizational Behavior, 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
  45. **Robbins, S.P & T.A. Judge.** 2009. Organizational behaviour. NJ: Pearson PrenticeHall.
  46. **Ruck, K., Welch, M.** 2011. Valeing internal communication; management and employee perspectives. Public relations Review. Elsevier Inc., 38, 294-302.
  47. **Skiba, M., Rosenberg, S.** 2011. The Disutility of Equity Theory in Contemporary Management Practice. Vol. 17 (2), pp 1-19.
  48. **Teck- Hong, T., Waheed, A.** 2011. Herzberg`s motovation- hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money - Asian Academy of management Journal, Vol. 16 (1), pp 73- 94.
  49. **Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K.** 2006. Innovatsioonijuhtimine: tehnoloogiliste, organisatsiooniliste ja turu muudatuste integreerimine. Tallinn: Pegasus.
  50. **Tietjen, M. A., Myers, R. M.** 1998. Motivation and job satisfaction. Management Decision, Vol. 36 (4), pp 226–231.
  51. **Vadi, M.** 2004. Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

52. **Welch, M., Jackson, P.R.** 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach - *Corporate Communications: An Internal Journal*, Vol. 12 (2), pp. 177-198.
53. **Vensel, L.** 2013. Personali hindamise ja hüvitamise analüüs ettevõttes AS Pajo. Tartu Ülikooli Pärnu kolledz. (Bakalaureusetöö).
54. **Vesselov, K.** (AS Pajo tegevjuht) Autori intervjuu. Suuline. Sindi. 18.03.2015.
55. **Vigoda-Gadot, E., Angert, L.** 2007. Goal Setting Theory, Job Feedback, and OCB: Lessons From a Longitudinal Study - *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 29 (2), pp 119-128.
56. **Virovere, A. & Alas & Liigand.** 2008. Organisatsioonikäitumine: käsiraamat. Tallinn: Külim.
57. **Vos M. & H. Schoemaker.** 2004. Accountability of Communication Management. A Balanced Scorecard for Communication Quality. Utrecht: LEMMA Publishers.
58. Äripäeva juhiabi käsiraamat. 2006. Proaktiivsed meediasuhted. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
59. Äripäeva kommunikatsiooni käsiraamat. 2012. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
60. **Yousef, D.A.** 2002. Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment - *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 (4), pp. 250-266.



## **Lisa 1. Intervjuud tootmisjuhi, meistri ja tegevjuhiga**

Kirjutan on bakalaureuse töö teemal "Organisatsiooni sisekommunikatsioon ja töörahulolu omavahelised seosed AS Pajo näitel".

1. Millisel ametikohal ettevõttes te töötate?

*Tegevjuht*

2. Kaua te olete ettevõttes töötanud?

*2 aastat*

3. Mil määral kuulub ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamine Teie tööülesannete hulka?

*Osakonnajuhatajaga suhtlemine*

### **Sisekommunikatsiooni hetkeolukord ettevõttes**

4. Milline on teie meelest sisekommunikatsiooni hetkeolukord ettevõttes? (Millega olete rahul ja millega ei ole rahul, Miks?)

*Alla välja ei ole hea, samas keskastme juhid suhtlevad omavahel ilusasti. Meistrid peavad enam suhtlema ja infot jätma.*

5. Milliseid kanaleid kasutate info edastamiseks?

*Meil, telefon, suuline, teadetetahvel, koosolekud*

6. Milliseid kanaleid kasutate info saamiseks?

*Meil, telefon, web*

7. Kui rahul olete omavaheliste suhete ja tööõhkkonnaga?

*Suhted on kõikuvad, viimasel ajal parem, kui alguses.*

**Lisa 1 järg.**

8. Millised on Teie arvates seosed sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel?

*Kui töötaja teab töö eesmärgi, siis on ta paremini motiveeritud ja rahulolu on suurem.*

9. Mida teeksite Teie infovahetuse korralduses teisiti?

*Natuke rohkem mitte tööd puudutavat infot ka jagada. Vajalik info peab alati olema.*

10. Kuivõrd oluline on ettevõtte jaoks sisekommunikatsiooni alase dokumendi või strateegia väljatöötamine?

*Kui see parandab olukorda ja on kasutusse võetav, siis oleks vajalik.*

## **Lisa 1 järg.**

Kirjutan on bakalaureuse töö teemal "Organisatsiooni sisekommunikatsioon ja töörahulolu omavahelised seosed AS Pajo näitel".

1. Millisel ametikohal ettevõttes te töötate?

*Meister*

2. Kaua te olete ettevõttes töötanud?

*4.5 aastat*

3. Mil määral kuulub ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamine Teie tööülesannete hulka?

*Minust sõltub infovahetus alluvatega*

### **Sisekommunikatsiooni hetkeolukord ettevõttes**

4. Milline on teie meelest sisekommunikatsiooni hetkeolukord ettevõttes? (Millega olete rahul ja millega ei ole rahul, Miks?)

*See ei ole hea. Vajalik info, mis oleks teinekord oluline, ei jõua alati õigel ajal minuni.*

5. Milliseid kanaleid kasutate info edastamiseks?

*Suusõnaline, telefon, e-mail.*

6. Milliseid kanaleid kasutate info saamiseks?

*Suusõnaline, telefon, e-mail.*

7. Kui rahul olete omavaheliste suhete ja tööõhkkonnaga?

*Keskmiselt rahul.*

8. Millised on Teie arvates seosed sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel?

**Lisa 1 järg.**

*Töörahololu sõltub sellest, kui hästi ja kiiresti info liigub.*

9. Mida teeksite Teie infovahetuse korralduses teisiti?

*Peamine infovahetus peaks olema meili teel.*

10. Kuivõrd oluline on ettevõtte jaoks sisekommunikatsiooni alase dokumendi või strateegia väljatöötamine?

*Ei ole oluline.*

## **Lisa 1 järg.**

Kirjutan on bakalaureuse töö teemal "Organisatsiooni sisekommunikatsioon ja töörahulolu omavahelised seosed AS Pajo näitel".

1. Millisel ametikohal ettevõttes te töötate?

*Tootmisjuht*

2. Kaua te olete ettevõttes töötanud?

*10 aastat*

3. Mil määral kuulub ettevõtte sisekommunikatsiooni korraldamine Teie tööülesannete hulka?

*Minu korraldada*

### **Sisekommunikatsiooni hetkeolukord ettevõttes**

4. Milline on teie meelest sisekommunikatsiooni hetkeolukord ettevõttes? (Millega olete rahul ja millega ei ole rahul, Miks?)

*Olukord on hea. Meistrite töö organiseerimine jätab soovida. (organiseerimise võimekus probleemiks)*

5. Milliseid kanaleid kasutate info edastamiseks?

*Suusõnaline, telefon, e-mail.*

6. Milliseid kanaleid kasutate info saamiseks?

*Suusõnaline, telefon, e-mail.*

7. Kui rahul olete omavaheliste suhete ja tööõhkkonnaga?

*Väga rahul*

**Lisa 1 järg.**

8. Millised on Teie arvates seosed sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahel?

*Väga oluline, et õige info jõuaks õigesse kohta.*

9. Mida teeksite Teie infovahetuse korralduses teisiti?

*Kiirus on oluline, müügilt vaja info kohe kätte saada. Osakondade vaheline info peaks liikuma kiiremini. Üheselt mõistetav info. Ei tohi olla segast infot.*

10. Kuivõrd oluline on ettevõtte jaoks sisekommunikatsiooni alase dokumendi või strateegia väljatöötamine?

*90% infot peaks olema meili teel*

## **Lisa 2. AS Pajo ankeetküsitluse küsimustik**

### **Austatud AS Pajo töötaja!**

Olen Siret Soolo ja õpin Tartu Ülikooli Pärnu kolledzi majandusteaduse erialal. Oma bakalaureuse töö raames soovin läbi viia käesoleva küsitluse, mille eesmärgiks on uurida töötajate rahulolu organisatsiooni sisekommunikatsiooniga ning selle seoseid töörahuloluga.

Küsimustik on anonüümne, andmeid kasutatakse statistiliste kokkuvõtete tegemisteks bakalaureusetöö kirjutamisel. Analüüsi tulemustes ei kajastu informatsiooni, mis oleks seotud vastaja isiksusega. Küsimusti koosneb neljast osast (35 väitest ja 10 avatud küsimustest).

Küsimustiku täitmiseks palun Teil valida sobivaim vastus või täita vastav lünk. Kasu on antud tööst siis, kui annate võimalikult täpse isikliku hinnangu. Vastatud ankeedid toimetage kinnitatud ümbrikus söögituppa hiljemalt 30.03.2015.

Uuringu tulemustest teadasaamise soovi korral kirjutage meilile (alates 30.05.15): sired45@hotmail.ee. Olen väga tänulik, kui leiate aega vastamiseks.

## **Lisa 2 järg.**

### **Üldinfo**

#### **1. Sugu**

- Naine
- Mees

#### **2. Vanus**

- kuni 35
- 35-50
- 50+

#### **3. Tööstaaž Pajo trükikojas**

- kuni 2a
- 2-5a
- 5-10a
- 10-15a

#### **4. Amet**

- masina operaator
- käsitööline

#### **5. Haridustase**

- põhiharidus
- keskharidus
- kesk-eriharidus
- kõrgharidus



## Lisa 2 järg.

Palun hinnake, kui rahul olete oma organisatsioonis toimuva infovahetusega alltoodud väidete alusel, valides sobivaima vastusevariandi järgnevast skaalast:

0. ei oska vastata	1. ei nõustu	2. pigem ei nõustu	3. pigem nõustun	4. nõus
--------------------	--------------	--------------------	------------------	---------

### Sisekommunikatsioon

6. Tagasiside minu tööalase arengu kohta on piisav	0	1	2	3	4
7. Olete rahul informeeritusega ettevõtte eesmärkide ja suundade kohta	0	1	2	3	4
8. Olete rahul informeeritusega selle kohta, milline on minu töö võrreldes teiste tööga	0	1	2	3	4
9. Olete rahul osakonna reegleid ja eesmärke puudutava informeeritusega	0	1	2	3	4
10. Olete rahul informeeritusega, mis on seotud organisatsioonis toimuvate/ planeeritavate muutustega	0	1	2	3	4
11. Olete rahul informeeritusega, mis on seotud töötajate palga ja boonustega	0	1	2	3	4
12. Olete rahul informeeritusega organisatsiooni majandus- ja finantstulemuste kohta	0	1	2	3	4
13. Organisatsiooni kommunikatsioon motiveerib ja ergutab alluvaid organisatsiooni eesmärke täitma	0	1	2	3	4
14. Minu organisatsioonis juhid mõistavad probleeme, millega töötajad kokku puutuvad	0	1	2	3	4
15. Inimestel antud organisatsioonis on hea suhtlemisvõime	0	1	2	3	4
16. Minu otsene juht pakub mulle juhiseid, kuidas lahendada tööga seotud probleeme	0	1	2	3	4
17. Kuulujutud on organisatsioonis levinud	0	1	2	3	4
18. Minu juht on avatud uutele ideedele	0	1	2	3	4
19. Koosolekud ja kohtumised on organiseeritud	0	1	2	3	4
20. Kirja pandud juhendid on selged ja informatiivsed	0	1	2	3	4
21. Töötajad suhtlevad omavahel aktiivselt	0	1	2	3	4

## Lisa 2 järg.

### Tööga rahulolu

22. Olete rahul töötamisega ettevõttes Pajo AS	0	1	2	3	4
23. Teil on võimalus aeg-ajalt tegeleda erinevate tegevustega	0	1	2	3	4
24. Võimalus olla "keegi" töökaaslaste hulgas	0	1	2	3	4
25. Ülemuse käitumine töötajate suhtes on professionaalne ja õiglane	0	1	2	3	4
26. Olete motiveeritud ja hingega asja juures	0	1	2	3	4
27. Saadav töötasu vastab Teie tööpanusele	0	1	2	3	4
28. Tunnen, et mind koheldakse õiglaselt	0	1	2	3	4
29. Kaastöötajad saavad omavahel hästi läbi	0	1	2	3	4
30. Olete rahul viisiga, kuidas tunnustatakse hästi tehtud tööd	0	1	2	3	4
31. Olete rahul tööohutusega	0	1	2	3	4
32. Olete rahul oma töötingimuste ja töökeskkonnaga	0	1	2	3	4
33. Organisatsiooni poolse töötajate kohtlemisega	0	1	2	3	4
34. Juht pakub abi raskete probleemide lahendamisel	0	1	2	3	4
35. Olete rahul töö rutiinsusega	0	1	2	3	4
36. Saan kätte kogu info, mida vajan oma tööks	0	1	2	3	4
37. Tulen tööle enamasti hea meelega	0	1	2	3	4
38. Mõtlen uue töökoha otsimise peale	0	1	2	3	4
39. Mul on võimalus eneseteostuseks	0	1	2	3	4
40. Võimalus end koolitada	0	1	2	3	4

## **Lisa 2 järg.**

### **Personali hindamine ja hüvitamine Pajo trükikojas**

41. Ma tean, milliste kriteeriumite järgi mu tööd hinnatakse

- ei
- jah

42. Kuidas olete rahul praeguse töökorraldusega organisatsioonis?

- rahulolematu
- pigem rahulolematu
- nii ja naa
- rahulolev
- väga rahul

43. Kuidas hindate info liikumist organisatsioonis?

- rahulolematu
- pigem rahulolematu
- pigem rahulolev
- rahul

44. Millised on Teie ettepanekud info liikumise parandamiseks?

- suhtluse suurendamine müügi ja tootmise vahel
- rohkem infot teadetetahvlile
- juhile mõeldud töötajate ideede ja probleemide postkast puhketoas ja koosolekud nende arutamiseks
- muu  
(täpsustage).....  
.....

45. Millised on teie ettepanekud töökorralduse parandamiseks?

- hindamissüsteemi muutmine
- hüvitussüsteemi muutmine
- tööaegade muutmine
- parem info liikuvus
- muu  
(täpsustage).....  
.....

**Lisa 2 järg.**

46. Minu poolsed ettepanekud (vabatahtlik).

.....

.....

.....

.....

**Tänan!**

### Lisa 3. Sisekommunikatsiooni ja töörahulolu uuringu korrelatsioonanalüüs

[illegible]

Lisa 3 järg.

K31	0,37	0,16	0,30	0,41	0,01	0,09	0,28	0,01	0,03	0,36	0,28	0,11	0,17	0,25	0,25	0,35	0,13	0,26	0,37	0,15	0,21	0,13	0,24	0,29	0,14	1,00												
K32	0,36	0,23	0,52	0,38	0,45	0,31	0,04	0,19	0,16	0,18	0,26	0,33	0,03	0,33	0,06	0,26	0,25	0,09	0,59	0,20	0,22	0,51	0,53	0,25	0,45	0,45	1,00											
K33	0,10	0,15	0,19	0,08	0,76	0,21	0,36	0,25	0,14	0,28	0,19	0,09	0,18	0,22	0,12	0,48	0,02	0,10	0,33	0,06	0,16	0,34	0,44	0,53	0,61	0,09	0,61	1,00										
K34	0,07	0,18	0,38	0,22	0,25	0,29	0,29	0,02	0,02	0,20	0,55	0,10	0,18	0,12	0,41	0,03	0,13	0,07	0,17	0,14	0,07	0,32	0,35	0,00	0,37	0,18	0,55	0,29	1,00									
K35	0,05	0,02	0,10	0,45	0,04	0,51	0,23	0,23	0,20	0,47	0,11	0,50	0,20	0,18	0,00	0,36	0,51	0,14	0,16	0,10	0,01	0,41	0,19	0,03	0,02	0,31	0,39	0,13	0,17	1,00								
K36	0,41	0,14	0,59	0,18	0,25	0,20	0,07	0,26	0,31	0,32	0,13	0,31	0,37	0,01	0,14	0,10	0,05	0,23	0,12	0,32	0,42	0,29	0,60	0,22	0,31	0,23	0,51	0,35	0,29	0,17	1,00							
K37	0,33	0,47	0,35	0,10	0,08	0,21	0,14	0,29	0,38	0,21	0,01	0,17	0,14	0,13	0,00	0,24	0,25	0,53	0,56	0,00	0,59	0,42	0,06	0,14	0,22	0,23	0,34	0,02	0,14	0,10	0,06	1,00						
K38	0,47	0,70	0,46	0,12	0,01	0,21	0,12	0,21	0,09	0,14	0,21	0,01	0,05	0,08	0,04	0,09	0,51	0,45	0,18	0,30	0,54	0,36	0,19	0,22	0,05	0,11	0,30	0,15	0,11	0,10	0,02	0,67	1,00					
K39	0,39	0,33	0,32	0,15	0,48	0,30	0,30	0,35	0,21	0,27	0,11	0,34	0,22	0,37	0,11	0,03	0,35	0,05	0,37	0,17	0,54	0,16	0,41	0,09	0,34	0,21	0,42	0,48	0,01	0,16	0,34	0,11	0,25	1,00				
K40	0,42	0,35	0,28	0,13	0,21	0,50	0,39	0,55	0,30	0,50	0,30	0,15	0,08	0,27	0,24	0,09	0,49	0,12	0,15	0,04	0,58	0,54	0,47	0,15	0,68	0,16	0,30	0,29	0,01	0,42	0,22	0,16	0,24	0,55	1			

## **SUMMARY**

Internal communication and the satisfaction with it is very important in the organization. The organization's internal communication has a number of definitions. By combining a variety of definitions can be one particular: the internal communication is a democratic organization of information within the transmission and its reception, which will take place at least two parties where one party has information about the sender and the receiver in the second half. This definition is longer but explains well the internal communication.

Internal communication satisfaction is important in the company because it affects a number of other factors such as job satisfaction.

As well as internal communication has different definitions too, describes the best basic internal in organization personal satisfaction relations and information movements. Job satisfaction is one of the most studied factors in measuring satisfaction with the organization. Job satisfaction refers to the emotional evaluation of the general staff, which he gives to his work, including taking into account both internal (recognition, responsibility, achievement, advancement, and the work itself) and external (to the working environment and include compensation, supervision, working conditions and company policies) satisfaction factors. Internal communication satisfaction, organization commitment and job satisfaction are interrelated and influence each other.

Document analysis, questionnaire survey (internal communication and job satisfaction questionnaires combined from the original questionnaire) and interviews revealed that the company had problems with internal communication. To improve intercommunication author pointed out several proposals. The most important changes, however, have job descriptions for the channels of communication and better

instruction. In the final chapter outpointed proposals will be forwarded to the company's Executive Board.



## **Lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina,

Siret Soolo  
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose:

Organisatsiooni sisekommunikatsiooni ja töörahulolu vahelised seosed AS Pajo näitel,  
(*lõputöö pealkiri*)

Mille juhendaja on

Jaana Kikas  
(*juhendaja nimi*)

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **20.05.2015**